



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a obtener el título de:

INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

“DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO GUARANDA LIMITADA DE LA CIUDAD DE GUARANDA”.

AUTOR:

ROQUE JASMANY MOREJÓN SANTAMARÍA

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certifico que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el señor Sr. Roque Jasmany Morejón Santamaría, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

.....

Ing. Juan Carlos Pomaquero Yuquilema

MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Roque Jasmany Morejón Santamaría, portador, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 29 de Noviembre 2016

.....

Roque Jasmany Morejón Santamaría
CI. N°.0202102679.

DEDICATORIA

A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Dedico mi trabajo realizado a mis padres por todo el apoyo brindado en todo la etapa de mi carrera desde el inicio hasta el final, tambien a mi hermana que sin su apoyo incondicional en todo momento no lo hubiese logrado y no fuera lo que so y ahora.

Expresar mi más profundo y sincero agradecimiento a todas aquellas personas que con su ayuda han colaborado en la realización del presente trabajo, en especial al Director Ing. Gabriel Pilaguano, y al Director Ing. Juan Carlos Pomaquero miembro del trabajo de investigación, por la orientación, el seguimiento y la supervisión continúa de la misma, pero sobre todo por la motivación y el apoyo recibido a lo largo de este tiempo.

AGRADECIMIENTO

Dedico este trabajo primeramente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	I
Certificación del Tribunal	II
Declaración de Autenticidad.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de Contenido	VI
Índice de Tablas	VIII
Índice de Gráficos	IX
Índice de Anexos	X
Resume Ejecutivo	XI
Summary	XII
Introducción	1
CAPITULO I. EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVO.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos	5
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGACIÓN	6
2.1.1 Antecedentes Históricos	8
2.1.2 Ubicación geográfica	10
2.1.3 Fundamentación legal	10
2.1.4 Visión.....	12
2.1.5 Misión	12
2.1.6 Valores	12
2.1.7 Principios cooperativos.....	12
2.2.1 Sistema Integrado.	13
2.2.2 Administración de Talento Humano	14
2.2.3 Importancia de la Administración del Talento humano.....	16

2.2.4	Objetivos de la Administración de Talento Humano.....	17
2.2.5	Modelo para la Administración de los Recursos Capital Humano.	17
2.2.6	Desarrollo de una filosofía de la Administración del Talento Humano	18
2.2.7	Proceso Administrativo.....	21
2.2.8	Gestión	27
2.2.9	Gestión Administrativa.	27
2.2.10	Gestión del Talento Humano (GTH)	28
2.2.11	Modelo de Gestión del Talento Humano	29
2.2.12	Procesos de Gestión del Talento Humano	29
2.2.13	Desempeño del Talento Humano.....	38
2.2.14	Capacitación y Desarrollo del Personal	41
2.3	IDEA A DEFENDER	41
CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO.....		42
3.1	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	42
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	44
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	44
3.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	45
3.6	RESULTADOS	46
3.6.1	ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO.....	47
3.6.2	Entrevista aplicada a la Sra. Gerente de la cooperativa Guaranda Limitada.	59
CAPITULO IV. MARCO PROPOSITIVO.....		62
4.1	TITULO	62
4.2	INTRODUCCIÓN.....	62
4.3	OBJETIVOS	62
4.3.1	Objetivo General.....	62
4.3.2	Objetivos Específicos	63
4.4	GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA.....	63
4.4.1	Reseña histórica	63
4.4.2.	Identificación de la cooperativa	64
CONCLUSIONES		81
RECOMENDACIONES.....		82
BIBLIOGRAFIA		83
ANEXOS		84

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Personal de la empresa	43
Tabla 2: Entrevista en el proceso de selección	47
Tabla 3: Desarrollo de la entrevista	48
Tabla 4: Inducción previa	49
Tabla 5: Incentivo a los empleados.....	50
Tabla 6: Incentivo a los empleados.....	51
Tabla 7: Cargo en función de su perfil	52
Tabla 8: Concurso de méritos y oposición.....	53
Tabla 9: Sistema integrado de administración de talento humano	54
Tabla 10: Trabajo en equipo	55
Tabla 11: Trabajo en equipo	56
Tabla 12: Servicios profesionales fijos	57
Tabla 13: Hallazgos de las encuestas.....	58
Tabla 14: Resumen de Hallazgos.....	61
Tabla 15: Numero de caapcitaciones	79
Tabla 16: Ressultados de allazgos	79
Tabla 17: Capacitaciones organizacionales	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1:	Modelo de Administración de Talento Humano	18
Grafico 2:	Modelo de Gestión de Talento Humano	29
Grafico 3:	Entrevista en el proceso de selección	47
Grafico 4:	Desarrollo de la entrevista	48
Grafico 5:	Inducción previa	49
Grafico 6:	Incentivo a los empleados	50
Grafico 7:	Incentivo a los empleados	51
Grafico 8:	Cargo en función de su perfil	52
Grafico 9:	Concurso de méritos y oposición.....	53
Grafico 10:	Sistema integrado de administración de talento humano	54
Grafico 11:	Trabajo en equipo	55
Grafico 12:	Sistema integrado mejorara el desempeño laboral	56
Grafico 13:	Servicios profesionales fijos	57
Grafico 14:	Identificación de la cooperativa.....	64
Grafico 15:	Logo de la empresa.....	65
Grafico 16:	organigrama de la empresa	66
Grafico 17:	Fases de seleccion	68
Grafico 18:	Profesiograma de Cargos.....	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista	84
Anexo 2: Encuestas.....	85
Anexo 3: Formato de inducción de personal	87
Anexo 4: Fotografías de la organización	88
Anexo 5: Diferentes ambientes para atención en público.....	89

RESUMEN

El “Diseño de un Sistema Integrado de Administración de Talento Humano para el mejoramiento de la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda limitada de la ciudad de Guaranda”. Lo cual ayudara al talento humano para poder desenvolverse eficientemente en sus labores diarios, desarrollar sus metas personales y organizacionales, se realizó un diagnóstico de la Cooperativa, por medio de los factores internos por medio de encuestas para medir el nivel de satisfacción de los empleados para determinar la existencia de problemas, para conocer el manejo actual del Talento Humano y proceder a proponer la aplicar una capacitación en profesigramas para gestión de riesgo laboral e Higiene y Seguridad, reflejando una secuencia didáctica que da relación a una técnica-organizativa fundamental en el conjunto de actividades claves que se materializan en los objetivos específicos del sistema de Gestión de Recursos Humanos, donde se puede observar el lugar y desarrollo como punto de partida para todas las actividades claves en cada área con un buen diseño y estructura que sintetice cada uno de sus cargos, con la finalidad de corregir e implementar un proceso adecuado a la hora de ejecutar las actividades, el cual se garantice un correcto procedimiento que integren a sus colaboradores de manera honorable y responsable en cada uno de sus puestos de trabajo, para tomar las medidas y controles adecuados de la disminución de riesgos laborales y fomentar un clima laboral agradable en la cooperativa.

Palabras Claves: PROFESIOGRAMAS, HIGIENE, SEGURIDAD, DESEMPEÑO LABORAL, CLIMA LABORAL.

.....

Ing. José Gabriel Pilaguano Mendoza

DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

SUMMARY

The “Design of an Integrated Human Talent management System was carried out for the improvement of administrative management in the Guaranda Savings and Credit Cooperative limited from Guaranda city”. This will help human talent to be able to perform efficiently in their daily tasks, develop their personal and organizational goals. In the cooperative was made a diagnosis through the internal factors as surveys to measure the level of employee satisfaction to determine the existence of problems. To know the current management of Human Talent and to apply a training in job profile diagram for management of occupational risk and Hygiene and Safety, reflecting a didactic sequence that relates to a fundamental organizational – technique in the set of key activities that materialize in the specific objectives of the Human Resources Management system, where the place and development was observed as a starting point for all the key activities in each area with a good design and structure that synthesizes each one of their positions, with the purpose of correcting and implementing an appropriate process when carrying out the activities, which ensures a correct procedure that integrates their employees in an honorable and responsible manner in each of their positions, to take the necessary measures and adequate controls of the reduction of occupational risks and to foster a pleasant working environment in the cooperative.

Key words: JOB PROFILE DIAGRAM, HYGIENE, SAFETY, LABOR PERFORMANCE, WORK CLIMATE.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación denominado “Sistema Integrado de administración de Talento Humano para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda limitada, que nace a partir de este problema: deficiente desempeño del personal, que ha sido investigado y que se desea superar.

En su contenido consta de cuatro capítulos, conclusiones, recomendaciones, anexos.

CAPITULO I: EL PROBLEMA, para el desarrollo de este capítulo se realizó un análisis macro y micro del problema en estudio; es decir se describe el problema, cuáles son sus antecedentes, formulación y delimitación del problema, se detalla la justificación al igual que se plantea tanto el objetivo general como los objetivos específicos para dar solución al mismo.

CAPITULO II: MARCO TEORICO.- Se fundamentó la investigación a través de la conceptualización del marco teórico, el mismo que está sustentado con antecedentes investigativos, fundamentación teórica, base legal; además se plateó la idea a defender.

CAPITULO III. METODOLOGÍA.- Se definieron las modalidades y tipos de investigación, a utilizarse, así como también se estableció la población y muestra de estudio, las técnicas y herramientas que se utilizarán para recolectar la información. Se realizará la tabulación, análisis e interpretación de cada una de las interrogantes planteadas en los cuestionarios.

CAPITULO IV. LA PROPUESTA.- Se desarrolla el marco propositivo compuesto por el tema, descripción de la institución; se propone un Diseño de un Sistema integrado de administración de Talento Humano para mejorar la gestión administrativa, que dará soluciones al problema de investigación en beneficio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda limitada. De la ciudad de Guaranda.

Al final se formula conclusiones y recomendaciones, así como adjuntar los anexos que permiten sustentar el trabajo de investigación.

CAPITULO I. EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

La organización actual dentro de las entidades privadas, demanda en el manejo del talento humano, basado en sistemas de gestión, están tomando vigencia como estrategia para afrontar los retos de las instituciones orientadas al desarrollo de los empleados a un mejor desenvolvimiento diario en su rol de trabajo.

En un mundo globalizado, en donde la competitividad, en el que se desarrollan las empresas debido al cambio tecnológico, surge la necesidad de alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, la globalización provocó que las distancias se acortaran, que los procesos se simplifiquen de tal manera que se optimicen los recursos y se cumpla con las metas y objetivos organizacionales.

El reclutamiento y selección del personal es inadecuado, ya que existe personal administrativo que demuestra insuficiente experiencia para realizar un proceso dentro de la entidad, al personal que cumpla con este perfil para ocupar y desempeñarse en el tipo de puesto ofertado, la falta de capacitación al personal, el deficiente servicio al grupo vulnerable atendido por la falta de conocimiento y aplicación de las normas de atención; el mismo que no permite brindar un servicio ágil y oportuno, la inexistencia del personal calificado, ha permitido obtener resultados de una gestión no satisfactoria y por ende administrativa en la institución; hacen que se pongan en riesgo los objetivos a cumplirse; por lo que perjudica a los grupos vulnerables que se benefician en la institución crediticia de la ciudad de Guaranda.

Con estos criterios y observaciones, nace la propuesta de Diseñar un Sistema integrado de administración de Talento Humano para el mejoramiento de la gestión administrativa en la cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda limitada de la ciudad de Guaranda, Provincia de Bolívar, donde la máxima autoridad podrá dar una solución y aplicar la estrategias gerenciales para mejorar el desempeño laboral, fortaleciendo la gestión administrativa, por todas estos motivos el diseño del presente trabajo se investigación se proyecta a crear y poner en prácticas sugerencias que ayudarán a mejorar la atención

al usuario y el desempeño óptimo con calidad y calidez cumpliendo con la misión, visión y objetivos de la cooperativa a favor del cliente. Tanto interno como externo.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera el Sistema Integrado de administración de Talento Humano permitirá mejorar la gestión administrativa de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Limitada de la ciudad de Guaranda.

1.1.2. Delimitación del Problema

Campo: Campo Administrativo

Área: Talento Humano

Aspecto: Gestión de Talento Humano

Límite Espacial: La presente investigación se llevará a cabo en la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO “GUARANDA LIMITADA.”

Delimitación de la Unidad observada: Se dirigió a los clientes internos.

Delimitación temporal: El proyecto se desarrollará en el año 2015-2016, tiempo en el que se espera dar cumplimiento al presente trabajo de investigación.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El desempeño de las funciones en cada uno de los puesto de trabajo es importante cada vez que si estoy preparado y cumplo con el perfil, mi desempeño será el 100%, porque me gusta mi trabajo, por lo tanto es importante evaluar y desarrollar al personal que trabaja dentro de la institución para que se fomente como un equipo sólido y apoye al desarrollo y crecimiento económico, rompiendo los obstáculos y alcanzando con las metas propuestas, por consiguiente en esta investigación es necesario aplicar el conocimiento teórico de la gestión de talento humano con el diseño de herramientas administrativas que mejore la gestión administrativa en la cooperativa y que cada uno cumpla con las funciones del cargo, tratando de fomentar la integración que permita el desarrollo completo de todas las personas de la cooperativa.

El sistema integrado de administración de talento humano se implementara en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda limitada, con la finalidad de mejorar la gestión administrativa.

Es necesario dar a conocer los beneficios que se obtienen al diseñar el sistema integrado de administración de talento humano, ya que este sistema va a permitir la eficiencia del talento humano que se encuentra laborando en la institución, de tal manera que se mejore la atención a todos los socios, lo que permitirá el incremento de la confianza a la institución.

Un talento humano formado permitirá por medio del sistema integrado poseer un sistema de selección de personal que sea capaz de brindar la posibilidad al momento de contratar y elegir al personal más idóneo, el cual sea capaz de desempeñar todas sus funciones encomendadas de una manera más ágil, eficiente, lo que permitirá que los socios aumenten la confianza en la Cooperativa.

La ley de Economía Popular y Solidaria manifiesta, que se debe tratar al talento humano por delante de todo, lo que nos compromete a elegir un personal adecuado para laborar en la Institución.

De ahí la importancia que adquiere el diseño del sistema integrado de administración de talento humano para mejorar la gestión administrativa.

1.3 OBJETIVO

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un sistema integrado de administración de talento humano para el mejoramiento de la gestión administrativa en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda limitada de la Ciudad de Guaranda.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar las bases conceptuales teóricas que contribuyan al desarrollo del trabajo investigativo y consolide los conocimientos sobre la administración de talento humano.
- Realizar el diagnóstico de la situación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda limitada, por medio del análisis de los factores internos, para conocer el manejo actual del Talento Humano.
- Elaborar Profesiogramas para los procesos de talento humano en la Cooperativa de ahorro y crédito Guaranda limitada.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGACIÓN

Para esta investigación se considera importante la siguiente información:

La información fue tomada de la Universidad Tecnológica Equinoccial, Facultad de Ciencias Económicas y Negocios, con el tema "MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA CIMPEXA S.A.", Autor WILMER JOSÉ ARROBO CELI.

En el planteamiento del problema presenta; Cimpexa, actualmente no tiene definido parámetros de control de desempeño de sus trabajadores, ni tampoco se analiza y describe las competencias determinadas para cada puesto de trabajo, lo cual genera actividades ineficientes en cada departamento, y por ende disminución en las utilidades de la empresa. En base a estas decisiones, y considerando que el departamento de Recursos Humanos, juega un papel preponderante en el desarrollo institucional, encargado de seleccionar, motivar, capacitar continuamente al personal de la empresa, plantea, luego del diagnóstico respectivo en cada departamento, designarle competencias a los recursos humanos en base a estudios, de los procesos realizados por los trabajadores, que permitan alcanzar los estándares de calidad de los procesos productivos, que coadyuven a incrementar el porcentaje de participación en el mercado, hasta alcanzar el liderazgo. En el análisis de resultados de la investigación tomada para este estudio establece lo siguiente: En base a los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño de los trabajadores de Cimpexa, se pudo manifestar, que la misma, cuenta con personal orientado al logro de los objetivos de la empresa, tanto en los indicadores de gestión como en las destrezas y habilidades, se obtuvieron valores excelentes, sin embargo, al analizar las fortalezas y debilidades que fueron presentadas, se puede apreciar que en las debilidades, la falta de capacitación en el área respectiva, se repite con mayor frecuencia, lo cual permite determinar que el departamento de Recursos Humanos de Cimpexa debe planificar con carácter de urgente: “Capacitación al personal en cada departamento y en todas sus líneas, en función del cargo y responsabilidad que desempeña”.

Para cumplir los objetivos de la investigación tomada en su propuesta presentan una PROPUESTA E IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA CIMPEXA S.A. y entre sus conclusiones tenemos. Al termino del proyecto de modelo de gestión del talento humano por competencias, en la empresa Cimpexa S.A., se puede llegar a manifestar que el factor humano, eje fundamental de todo proceso productivo, se sentirá respaldado por la mejora continua que experimentará, con la aplicación de estrategias de medición de desempeños en base a indicadores de gestión, que serán determinados en función del análisis de las competencias para cada departamento.

Se cree necesario la siguiente información, la misma que fue tomada de; ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO, con el tema "DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA ASOCIACIÓN JUVENIL EMPRENDEDORA DE PASTAZA, PARA EL PERÍODO 2012-2014" y su autor es Merci Elizabeth Yamasque Espinoza, en el año 2012.

Esta investiga tiene la siguiente propuesta: PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS LABORALES PARA LA ASOCIACIÓN JUVENIL EMPRENDEDORA DE PASTAZA PARA EL PERÍODO 2012-2014 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA GESTIÓN BASADA EN COMPETENCIAS Según el análisis de esta información se tiene las siguientes conclusiones:

La conformación actual del área administrativa posee grandes falencias en cuanto no utilizan los elementos y normas del proceso administrativo.

La inexistencia de planes y programas internos donde se identifiquen, las actividades que desarrolla, los fines que persigue y en beneficio de quien lo ejecutan.

El proceso de selección de personal se realiza de forma empírica sin la debida la utilización de métodos, técnicas y proceso de selección de personal.

La conformación del área administrativa se ha efectuado de forma centralizada preocupándose de un sector específico sin involucrar a todos los socios que integra la organización. El personal que integra la AJEP no tiene ningún tipo de capacitación para el fin que persigue, razón por la cual no la administran de acuerdo a las necesidades y requerimientos que exige el mundo actual y competitivo.

2.1.1. Antecedentes Históricos

San Pedro de Guaranda, Ciudad de las Siete Colinas, se constituye en la Capital de la Provincia de Bolívar, Está ubicada en el centro del Ecuador, dentro de la Región Andina; en una zona climática no muy fría, teniendo una temperatura promedio de 16C⁰. La ciudad es el centro político-administrativo de la provincia. Alberga grandes organismos culturales, financieros, administrativos y comerciales. Está dividida en tres parroquias urbanas Ángel Polivio Chávez, Gabriel Ignacio de Veintimilla y Guanujo, cada una se subdivide en barrios.

Se la conoce como ciudad de las Siete Colinas”, por estar rodeada de las colinas que llevan el nombre de: San Jacinto, Loma de Guaranda, San Bartolo, Cruzloma, Tililag, Talalag y el Mirador. Además tiene el sobrenombre de “Ciudad de los Eternos Carnavales” por llevar a cabo fiestas de carnaval más famosas del país, a la cual arriban decenas de miles de turistas nacionales y extranjeros.

Localizada en la Hoya de Chimbo, en el corazón del Ecuador, Guaranda se encuentra al noroeste de la Provincia de bolívar. Se encuentra enclavada en el corazón del país, al pie del nevado Chimborazo. , está cruzada por los ríos Salinas e Illagana (o Guaranda), a partir de su confluencia, al sur de la ciudad se forma el río Chimbo.

Es una ciudad de comercialización de granos especialmente del maíz, así como del pájaro azul, lana, quesos, chocolates y los tejidos que son elaborados por los microempresarios de la parroquia Salinas a 29 kilómetros de la ciudad.

La cooperativa Guaranda Limitada La Cooperativa “Guaranda Limitada” nació a su vida institucional como Pre-Cooperativa en noviembre de 1961, bajo la influencia de las autoridades eclesiásticas de la ciudad de Guaranda.

Luego de transcurrido un tiempo prudencial de promoción y asesoramiento obtiene la personería jurídica según Acuerdo Ministerial N° 6332 en que el Ministerio de Previsión Social y Trabajo reconoce a la Cooperativa Guaranda Limitada el 20 de mayo de 1963. El esfuerzo y voluntad expresada por los socios fundadores de esta entidad hacen de esta institución una entidad amparada ante la ley para realizar todas las operaciones de ahorro y crédito abiertas a todo el público de la ciudad de Guaranda.

Hoy los resultados son apreciables, la institución manifiesta seguridad, solvencia y servicio, se halla controlada por la Superintendencia de Bancos desde el año de 1985, mediante resolución de Calificación 85 064 – DC de fecha 28 de Octubre de 1985 y desde el de 3 de enero del 2013 pasamos a ser controlados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria cumpliendo con todas las disposiciones legales que el sistema financiero debe aplicar en su vida administrativa.

La Cooperativa Guaranda Limitada cuenta con edificio propio en donde funcionan las siguientes áreas de atención al público: sección cajas y atención al cliente, secretaria, gerencia, contabilidad, centro de cómputo, auditoría interna, cartera, departamento de marketing, proveeduría, se encuentra equipada con una red informática actualizada. Además cuenta con una moderna sala de velaciones, para servicios funerarios para sus socios y público en general.

Es parte de todos los organismos que agrupan a las Cooperativas (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Asociación de Cooperativas controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, etc.).

Con más de 21.000 socios, agencias en los cantones de Caluma y Echeandía, la Cooperativa “Guaranda Limitada” ha sido útil en el desarrollo socio económico de nuestra comunidad.

En resumen cincuenta años de existencia al servicio de la ciudad y la provincia han sido útiles en el desarrollo socio económico de nuestra comunidad. Sus dirigentes ofrecen un liderazgo voluntario y esperan la confiabilidad y el espíritu de estímulo de los coterráneos Bolivarenses para que esta digna Institución tenga una constante y útil crecimiento.

2.1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Se encuentra situada en las calles: Convención de 1884 N° 910 y 10 de Agosto.

2.1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

2.1.3.1 Cooperativas de AHORRO Y CRÉDITO

2.1.3.1.1 Sector Cooperativo según LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

En su TÍTULO QUINTO DE LAS ORGANIZACIONES ECONÓMICAS DEL SECTOR COOPERATIVO CAPÍTULO PRIMERO GENERALIDADES DEFINICIÓN DE COOPERATIVAS.

Art.- 34.- Son cooperativas, las organizaciones económicas solidarias, constituidas como sociedades de derecho privado, con finalidad social y sin fin de lucro, auto gestionadas democráticamente por sus socios que, unen sus aportaciones económicas, fuerza de trabajo, capacidad productiva y de servicios, para la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales y culturales, a través de una empresa administrada en común, que busca el beneficio inmediato de sus integrantes y mediato de la comunidad.

En su actividad y relaciones, se sujetarán a los Valores y Principios Cooperativos, aprobados por la Alianza Cooperativa Internacional y su Declaración de Identidad.

DE LAS COOPERATIVAS

Art.- 35.- Las cooperativas, por su actividad económica, podrán pertenecer a uno de los siguientes grupos: producción, crédito, vivienda, servicios o multiactivas, de conformidad con las definiciones que constarán en el Reglamento General de la presente Ley. Por la actividad de los socios en la cooperativa, podrán ser de trabajo asociado, de proveedores o de usuarios, según los socios trabajen, comercialicen, consuman sus productos, o usen sus servicios.

Cooperativas mixtas Art. 36.- Son cooperativas mixtas las constituidas entre particulares y el Estado o gobiernos autónomos descentralizados, para la producción o explotación de bienes o la prestación de servicios públicos, mediante gestión y administración común o concesionada.

TITULO PRIMERO COOPERATIVAS DE AHORRO Y CRÉDITO DEFINICIÓN

Art.- 88.- Son cooperativas de ahorro y crédito las formadas por personas naturales o jurídicas con el vínculo común determinado en su estatuto, que tienen como objeto la realización de las operaciones financieras, debidamente autorizadas por la Superintendencia, exclusivamente con sus socios. No obstante la exclusividad mencionada en el presente artículo, cuando las cooperativas de ahorro y crédito, actúen como intermediarias en la canalización de recursos en el marco de la ejecución presupuestaria de entidades del Sector Público, del desarrollo de su política social o de recaudación de valores por concepto de impuestos o pagos por servicios públicos, no se requiere que los beneficiarios o depositantes tengan la calidad de socios.

2.1.3.1.2 Sector cooperativo según LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO

De las Organizaciones del Sector Cooperativo Art. 21.- Sector Cooperativo.- Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en esta Ley y a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.

La cooperativa Guaranda Limitada institución crediticia que desempeña su accionar en la ciudad de Guaranda prestando servicios desde hace 50 años.

2.1.4. MISIÓN

Somos una Institución Cooperativa Bolivarenses, que ofrece productos y servicios financieros a nuestros socios, clientes y usuarios, con el fin de contribuir al desarrollo socioeconómico, fundamentada en una nueva cultura organizacional.

2.1.5. VISIÓN

En el año 2017 seremos una Institución con un crecimiento en su estructura financiera, que permita ascender a un nivel superior entre las Cooperativas de nuestro segmento.

2.1.6. VALORES

AYUDA MUTUA: Compromiso de la cooperativa en ejercer sus actos con visión social.

RESPONSABILIDAD: Generar valor agregado a todos lo relacionados con la Cooperativa.

DEMOCRACIA: Participación en el nivel de gobierno con derechos y obligaciones.

IGUALDAD: La Cooperativa promulga los mismos derechos y obligaciones para todos.

EQUIDAD: El accionar basado en el equilibrio en la aplicación de los estamentos normativos.

SOLIDARIDAD: En procura de elevar las condiciones de vida de sus socios.

2.1.7 PRINCIPIOS COOPERATIVOS

- Ingreso libre y voluntario
- Gestión Democrática
- Participación económica

- Autonomía e independencia
- Educación formal e informal
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

2.1.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La cooperativa mantiene los siguientes objetivos estratégicos para dar mayor y mejor atención al cliente.

- **Financiero:** Crear valor económico agregado.
- **Clientes:** Lograr que nuestros clientes nos reconozcan como su aliado estratégico.
- **Procesos:** Mejorar permanentemente nuestros procesos.
- **Aprendizaje:** Potenciar el desarrollo integral de los colaboradores para lograr el mejoramiento organizacional.
- **Comunidad:** Generar valor a los diferentes grupos sociales de interés.

Valores corporativos

- Solidaridad.
- Honestidad.
- Servicio.
- Trabajo en equipo.
- Confianza
- Cumplimiento de compromisos.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEORICA

2.2.1 Sistema Integrado.

Según: (CHIAVENATO, 2009) Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la

investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como su integración a las tareas organizacionales.

Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento"

2.2.2. Administración de Talento Humano

Talento humano

Al respecto, (CHIAVENATO, 2009), manifiesta que "El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito".

El talento humano se entenderá como la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

Vale la pena mencionar que si una Institución no considera las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes de sus trabajadores, inexorablemente está comprometiendo el porvenir de la institución hacia la mediocridad con resultados negativos de su imagen corporativa hacia la sociedad.

Administración del Talento Humano

De acuerdo a (MONDY, 2010), la administración de recursos humanos es una función administrativa dedicada a la integración, la formación, la evaluación y la remuneración de los empleados. Todos los administradores son, en cierto sentido,

gerentes de recursos humanos, porque participan en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y la formación.

Destaca como un proceso de anticipar las necesidades de la fuerza laboral, de administrar a los empleados actuales y de atraer a individuos altamente capacitados, así como de integrarlos y fomentar su desarrollo para lograr la máxima productividad de la fuerza laboral.

Se visiona que el propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social; es decir que este es el umbral del estudio y la práctica de la administración del talento humano y que debe ser considerado muy sigilosamente en la Cooperativa Guaranda Limitada.

Para (CHIAVENATO, 2009), La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito

Objetivos de la Administración de Talento Humano

Según Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son múltiples; este debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la empresa:

1. **Ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.** La función de la Administración de Recursos Humanos es un componente fundamental de la empresa de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia.
2. **Proporcionar competitividad a la empresa.** Esto significa saber crear, desarrollar, y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo.
3. **Proporcionar a la empresa personas bien entrenadas y motivadas.** Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa. (las personas).

4. **Aumentar la auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.** Para que sean productivas, las personas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con equidad.
5. **Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.** Se refiere a los aspectos que se experimentan en este, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, etc.
6. **Administrar e impulsar el cambio.** En decenios recientes hubo un periodo turbulento de cambios, estos cambios y tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. La ARH está comprometida con los cambios.
7. **Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.** Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos deben ser garantizados.
8. **Construir la mejor empresa y el mejor equipo.** Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan.

2.2.3 Importancia de la Administración del Talento humano

De acuerdo a (Chiavenato, 2011) Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo. La importancia radica en el prestigio, la personalidad, la formación, de las empresas u organizaciones, y todo esto se logra gracias a la administración y gestión del talento humano; en donde los beneficios o rendimientos obtenidos en la empresa serán los resultados producto del buen servicio por parte del gerente o administrador, sin dejar a un lado la participación talentosa, inteligente y a su vez la más importante como lo son los trabajadores de la empresa.

La formación que se va obteniendo, permite considerar estos aportes conceptuales en la administración del talento humano y que por ende de la Cooperativa Guaranda Limitada siendo el beneficiario de la aplicación para cumplir con los objetivos de la Institución.

2.2.4. Objetivos de la Administración de Talento Humano

Como dice (CHIAVENATO, 2010). “Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son múltiples; ésta debe, entre otras cosas, contribuir a la eficacia de la empresa”:

1. Ayudar a la empresa a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión. La función de la Administración de Recursos Humanos es un componente fundamental de la empresa de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia.
2. Proporcionar competitividad a la empresa. Esto significa saber crear, desarrollar, y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo.
3. Proporcionar a la empresa personas bien entrenadas y motivadas. Cuando un ejecutivo dice que el propósito de la ARH es construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa, se refiere a las personas.
4. Aumentar el auto actualización y la satisfacción de las personas en el trabajo. Hoy se sabe que las personas deben ser felices.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Se refiere a los aspectos que se experimentan en éste, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía.
6. Administrar e impulsar el cambio. En decenios recientes hubo un período turbulento de cambios, estas tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones.
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable. Toda actividad de ARH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo. Ya no basta con cuidar a las personas. Al cuidar a los talentos la ARH debe cuidar también el contexto donde trabajan.

2.2.5 Modelo para la Administración de los Recursos Capital Humano.

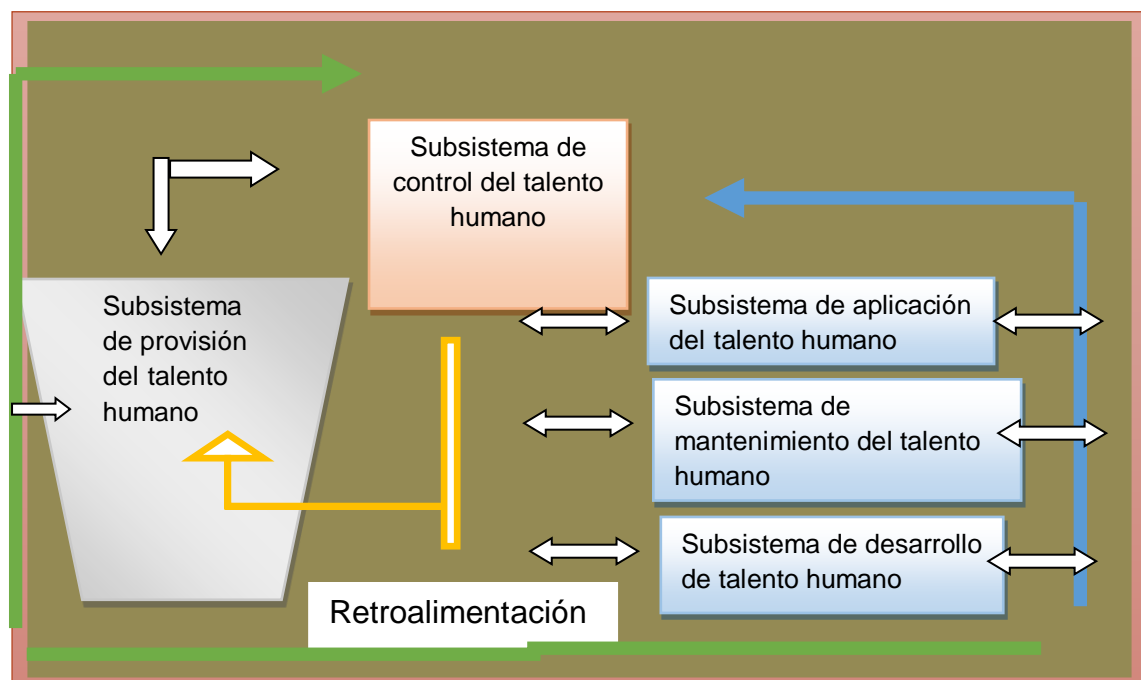
Según, (WARTHER Y DAVIS, 2008), Cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí forman un sistema. Todo sistema consta de dos o más partes, que interactúan entre sí, pero que posee cada uno límites claros y precisos.

Una organización es también un sistema compuesto de divisiones. Áreas, departamentos etc., cada actividad de recurso humanos constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con todas las demás actividades.

Todas las actividades de administración de capital humano mantienen una relación entre sí. Por ejemplo, los desafíos generales de la organización afectan la manera en que trabaja el departamento de selección de personal. A su vez, el subsistema de selección influye en la evaluación y desarrollo de los empleados.

Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general, así como por el entorno externo en que opera la organización.

Grafico 1: Modelo de Administración de Talento Humano



Fuente: Idalberto Chiavenato
Elaborado Por: Roque Morejón

2.2.6 Desarrollo de una filosofía de la Administración del Talento Humano

(STEPHEN R. COVER, 1996) Nos da a entender que: Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener

confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen - la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen - reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así? En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías. Influencia de la filosofía de la alta administración. Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización. Influencia de las suposiciones básicas propias acerca del personal.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas.

Por ejemplo, Douglas Mc Gregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como Teoría X y Teoría Y. Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que: El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede. Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.

El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades. En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que: El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo. El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización. Los

empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización. El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema I señala: La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados. El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realizan en la cúpula. Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos. El control está muy concentrado en la alta dirección. En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

Según: (CHIAVENATO, 2001) se menciona que: La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados. La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada. Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones. Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados. La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante. Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro - La necesidad de motivar a los empleados - que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal. Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes. También se puede considerar la posibilidad de someter a los candidatos a una serie de entrevistas. Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas; es decir, éstas no prevén el desempeño laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de

la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

2.2.7. Proceso Administrativo

(CHIAVENATO, 2009); indica que: Gestión del talento humano es uno de los aspectos de mayor importancia que la empresa debe considerar, ya que gracias a ello se tendría el conocimiento requerido para implementar políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos concernientes al Recurso Humano, además se encarga de capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (Talento Humano). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, organizar, ejecutar y actuar.

1. La planeación para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
2. La organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
3. La ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
4. El control de las actividades para que se conformen con los planes.

a) Planeación

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

- **Actividades importantes de planeación**

1. Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
2. Pronosticar.
3. Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
4. Seleccionar y Declarar las tareas para lograr los objetivos.
5. Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
6. Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
7. Anticipar los posibles problemas futuros.
8. Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

b) Organización

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles. Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

- **Actividades importantes de organización**

1. Subdividir el trabajo en unidades operativas (deptos.)
2. Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X depto.)
3. Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
4. Aclarar los requisitos del puesto.
5. Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
6. Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la administración.

7. Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
8. Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

c) Ejecución

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

• Actividades importantes de la ejecución

1. Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
2. Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
3. Motivar a los miembros.
4. Comunicar con efectividad.
5. Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
6. Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
7. Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
8. Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

d) Control

Para: (ROBBINS, 1996), El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento, el control puede definirse como el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa Sin embargo (Stoner, 1996) lo define de la siguiente manera: "El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas" Mientras que para: (Fayol, 1990), el control "Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a

fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición". Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas.
- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otro está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

- **Actividades importantes de Control**

1. Comparar los resultados con los planes generales.
2. Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
3. Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
4. Comunicar cuales son los medios de medición.
5. Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
6. Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
7. Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
8. Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Racionalidad

(FAYOL, 1990); indica: “La racionalidad de las organizaciones implica, de manera general, adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar”.

En la teoría de la burocracia esto significa eficiencia, una organización es racional si se escogen los medios más eficientes para lograr los objetivos deseados, aunque sólo se tienen en cuenta los objetivos organizacionales y no los individuales.

La racionalidad está ligada a los medios, métodos y procesos con los cuales la organización considera que alcanzará determinados fines o resultados.

Después de la organización aparece la administración que es una disciplina que tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones, además de referirse al proceso de conducción de las mismas.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

Dentro de la administración existe la administración del talento humano, siendo un área en la que confluyen varias disciplinas, incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial.

Es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres, relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración de hombres y mujeres en el proceso de empleo de la industria moderna.

La administración del talento humano en función de Staff, es cuando una persona es responsable y por ende es el máximo ejecutivo de la organización, por consiguiente el responsable de toda la organización, pues le compete las decisiones acerca de la dinámica y los destinos de la organización y de los recursos disponibles o necesarios, en nivel departamental la responsabilidad la tiene cada ejecutivo de línea, toda la organización comparte la responsabilidad de la administración.

Para una mejor administración se crean políticas que surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional, las políticas se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.

De la misma manera se crean objetivo para la administración del talento humano que consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa e indirectamente con la organización, los principales objetivo son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidad y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles. 2.2.3 Talento Humano

Según: (CUESTA, 2010), Capital Humano: "Comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan, Comprende ciencia, economía y consciencia ética."

Capital Intelectual: "Significa la posesión de conocimientos, habilidades, motivaciones y valores comprendida en las competencias laborales de los empleados, junto a la experiencia aplicada, la tecnología organizacional, software y know how patentados, las relaciones con clientes, y documentos.

}

2.2.8. Gestión

De acuerdo a, (MUNCH, 2013) “La gestión o administración es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad y productividad en la consecución de sus objetivos”.

Es necesario destacar que dentro de una gestión el optimizar juega un papel importante para llegar a la competitividad a través de los objetivos propuestos en la cooperativa.

2.2.9. Gestión Administrativa.

De acuerdo a (ANZOLA, 2002), considera que “Gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo; es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control”.

Se debe considerar que la gestión administrativa debe ser una de las actividades más importantes en la Cooperativa Guaranda limitada a tomar en cuenta, ya que mediante la misma se debe encaminar hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos y se lo puede conseguir mediante estrategias debidamente establecidas y sistematizadas con la colaboración del personal administrativo.

Cabe mencionar que la administración surge desde la época primitiva cuando los primeros pobladores realizaban actividades que requerían de una planeación sencilla pero que eran duras, por lo que requirieron de una mejor organización. Es ahí cuando se dan los inicios de la administración, surgiendo la división de trabajo o la presencia de líderes que coordinaban y conjuntaban esfuerzos para el logro de los objetivos.

Según (Thompson, 2008), “la administración es el proceso de planificar, coordinar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de forma eficiente y eficaz”.

Determinándose en las siguientes partes fundamentales:

- **Planificación:** Consiste en fijar la misión y objetivos de la organización, determinando políticas, programas y estrategias para alcanzarlos.
- **Organización:** Consiste en determinar las tareas, quien las hace y donde se toman las decisiones.
- **Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales.
- **Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño de los colaboradores de forma individual y organizacional.

Bajo este esquema de planificar, coordinar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo, la Cooperativa Guaranda Ltda., debe tomar en consideración estos puntos, ya que le va permitir mejorar su gestión administrativa y de Talento Humano.

2.2.10 Gestión del Talento Humano (GTH)

Según: (CHIAVENATO, 2009); La GTH es un enfoque estratégico de la gerencia cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la empresa, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento los diferentes niveles de conocimientos, capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.

Estrategia empresarial que subraya la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores o directivos y trabajadores. La GTH se refiere a una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos, y señala la importancia de una participación activa de todos los trabajadores de la empresa. El objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional. Cuando la GTH funciona correctamente, los empleados se comprometen con los objetivos a largo plazo de la organización, lo que permite que ésta se adapte mejor a los cambios en los mercados.

La GTH implica tomar una serie de medidas, entre las que cabe destacar: el compromiso de los trabajadores con los objetivos empresariales, el pago de salarios en

función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos, una formación profesional continuada y vincular la política de contratación a otros aspectos relativos a la organización de la actividad como la producción, el marketing y las ventas.

2.2.11 Modelo de Gestión del Talento Humano

Facilitamos el proceso de construcción, validación y afinamiento del modelo de gestión de capital humano, que comprende el alineamiento de estrategias empresariales con la revisión de políticas, estructura, procesos, indicadores, procedimientos y sistemas de información que soportan los servicios de capital humano.

El objetivo de esta intervención es proponer un modelo de gestión consistente para generar valor y capacidad de respuesta a las cambiantes exigencias de la organización, el mercado y su entorno.

Gráfico 2: Modelo de Gestión de Talento Humano



2.2.12 Procesos de Gestión del Talento Humano

(CHIAVENATO, 2009), DA A CONOCER: La gestión del talento humano es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, los cuales describo a continuación:

Procesos para integrar personas. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Se pueden llamar procesos para proveer o abastecer personas. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.

a) Reclutamiento y selección de personas

Es el proceso de invitación de candidatos calificados para un cargo. Los tipos de reclutamiento para buscar los candidatos pueden ser internos o externos o ambos.

b) Las Técnicas de Reclutamiento externo de personas son:

- Avisos en periódicos y revistas especializadas.
- Contactos con universidades y colegios profesionales.
- Carteles en sitios visibles.
- Presentación de candidatos por recomendación de empleados, la principal ventaja son sus bajos costos, altos rendimientos, efectos relativamente rápidos.
- Consulta en archivos de candidatos: el archivo de base de datos, que puede catalogar los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron tomados en cuenta en reclutamientos anteriores.

La selección de personas es un filtro que permite que sólo algunas personas ingresen en la organización y esta son las que presentan características deseadas. La selección busca los candidatos entre varios reclutados, el más idóneo para ocupar el cargo de la empresa, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Las Técnicas de Selección más utilizadas son:

Entrevista de Selección: Es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a las otras.

Pruebas de Conocimiento y Capacidades: Instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos.

Pruebas Sicométricas: Constituyen una medida objetiva y estandarizada de una muestra del comportamiento referente a aptitudes de la persona.

Pruebas de Personalidad: Estas características se identifican en rasgos de personalidad y distinguen a una persona de otra.

Técnicas de Simulación: Su punto de partida es el drama, que significa re-construir un escenario, se pretende estudiar y analizar de qué modo reacciona el aspirante al cargo ante la situación.

c) Selección de Personal

Los sistemas de reclutamiento y selección basados en competencias usualmente se orientan hacia métodos de filtrado que clasifican rápidamente un pequeño número de candidatos fuertes de entre un gran número de aspirantes.

Los sistemas de reclutamiento basados en competencias hacen hincapié en la identificación de unas cuantas competencias básicas, de tres a cinco, que satisfacen los siguientes criterios:

Competencias que los aspirantes han tenido la oportunidad de demostrar durante su vida hasta el presente, por ejemplo, la iniciativa.

Competencias que probablemente predigan el éxito en una carrera larga de los candidatos y que sean difíciles de desarrollar a través de entrenamiento dado por el patrono o a través de la experiencia en el puesto. Estas incluyen competencias dominantes tales como "Orientación al logro" o "Interés por la influencia y el impacto", las cuales son más convenientes de seleccionar que de desarrollar. Por ejemplo una empresa que desea contratar colaboradores individuales técnicos, tal vez le convenga reclutar un 10% las nuevas contrataciones que tengan competencia de influencia e impacto.

Competencias que puedan ser evaluadas confiablemente utilizando una entrevista corta y objetiva de Eventos Conductuales (EECs) desarrollada para este propósito. Por ejemplo si la competencia deseada es el "Liderazgo de colaboración de equipo", se les podría preguntar a los entrevistados, "cuénteme a cerca de alguna vez en que haya logrado que un grupo haga algo". Sus respuestas luego son codificadas por creación de consensos versus conductas contrarias.

Los pasos que se deben seguir para completar este proceso son los siguientes:

1. Identificar las necesidades de personal.
2. Definir el perfil requerido para el puesto.
3. Reclutar candidatos que se acerquen al perfil requerido mediante los diversos medios existentes para este fin
4. Seleccionar las carpetas de las personas que se acercan en mayor medida al perfil requerido.
5. Aplicar instrumentos, entrevistas, pruebas técnicas, pruebas psicológicas, etc. a los candidatos preseleccionados.
6. Definir la terna o a los cuatro candidatos con los mejores resultados en los instrumentos aplicados.
7. Efectuar una entrevista final a los elegidos.
8. Seleccionar al candidato que satisfaga en mayor medida las necesidades de la organización y el cargo.

Procesos para organizar a las personas

Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

a) Diseño del puesto de trabajo

Herzberg, F.I. (1987). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, 65(5), 109-120.

Según: (Herzberg, 2006). Reconoce la importancia de los puestos de trabajo en la satisfacción del individuo, su motivación y los niveles de rendimiento. El análisis de puestos proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por lo tanto suministra datos que posibilitan la intervención en él y modificarlo. Permite convertir trabajos aburridos y monótonos que invitan al absentismo, en trabajos más dinámicos y menos repetitivos en los que la sensación de logro, responsabilidad y exigencia son mayores, afectando positivamente al comportamiento del individuo.

El diseño del trabajo debe abarcar varias características esenciales:

Variedad de habilidades: Grado en el que un puesto requiere llevar a cabo diversas actividades que suponen el uso de un conjunto de habilidades y talentos diferentes de la persona.

Significación del puesto: Grado en el que un puesto tiene una importancia sustancial para la vida de otras personas, ya sean de la propia organización como del mundo en general.

Identidad del puesto: Grado en el que un puesto requiere hacer, en su totalidad, un trabajo identificable, es decir, hacer el trabajo desde el principio hasta el final, con un resultado visible.

Autonomía: Grado en el que un puesto proporciona libertad, independencia y discreción a la persona para programar el trabajo y decidir los procedimientos por los cuales se llevará a cabo.

Retroalimentación del puesto: Grado en el que realizar las actividades de que requiere el puesto de trabajo aporta a la persona información directa y clara sobre la efectividad de su rendimiento.

Elementos cognitivos del puesto: Componentes, elementos, concretos de un puesto, como la comunicación, la toma de decisiones, el análisis o el procesamiento de la información.

Elementos físicos del puesto: Elementos o componentes concretos de un puesto, como iluminación, colores, sonidos, velocidad o ubicación.

b) Descripción y análisis de cargos

Según: (Plachy, 1997) Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción del cargo relaciona de manera breve las tareas, deberes y responsabilidades del cargo, destacando su contenido.

El análisis de cargo busca determinar cuáles requisitos físicos e intelectuales debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

Métodos de recolección de datos sobre cargos:

Método de la entrevista: Es el método más utilizado para recolectar datos sobre los cargos y determinar sus deberes y responsabilidades. Proporciona la oportunidad de mostrar posibles frustraciones causadas por el cargo y es un método sencillo y rápido. Como desventaja puede presentar distorsión en la información e ideas preconcebidas.

Método del cuestionario: Es eficiente cuando se trata, de recolectar información de un gran número de empleados. Su costo operacional es menor que el de la entrevista.

Método de observación: Se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Para garantizar la cobertura de la información es probable que se implemente el uso de un cuestionario.

La descripción y el análisis de cargos facilitan al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, a la planificación de la fuerza laboral, al establecimiento de políticas salariales, y a la evaluación del desempeño de la fuerza laboral.

c) Evaluación del desempeño

Según: (Edwards, 1996) La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de talento humano la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo, producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite, además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa. En síntesis, la evaluación del desempeño puede emplearse con dos fines: calificativos y de desarrollo.

La evaluación del desempeño juega un papel muy importante en el desarrollo del recurso humano de una organización, pues su correcta aplicación se convierte en un medio de motivación y estímulo en los empleados, que finalmente termina beneficiando a la organización.

La evaluación del desempeño del personal es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del personal en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. (HERZBERG F., 2010)

Según: (Dolan, Valle, Jackson y Schuler. 2007) La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar al personal, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora. Cuando se realiza adecuadamente la evaluación no solo hacen saber al personal cual es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del personal es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el personal debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora.

La información obtenida de la evaluación de los colaboradores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización. Otro uso importante de la evaluación del personal, es el fomento de la mejora de resultados. En este aspecto, se utilizan para comunicar al personal como se están desempeñando en su puesto y así proponer los cambios necesarios de comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos

La evaluación del desempeño del personal, indicará si la selección y la capacitación han sido adecuadas mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización, identificar, personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. Evalúa también eficiencia del área o departamento administrativo, métodos de trabajo para calcular costos. (DOLAN VALLE, 2007)

Ventajas de la evaluación del desempeño.

Según: (Chiavenato, 2004)

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones. Implicaciones del proceso de evaluación.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de recursos humanos. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación. Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La auto evaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación: La participación incrementa el interés y la comprensión.

Procesos para recompensar a las personas.

Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.

a) Compensación o remuneración

Según: (Brooks, Brian, 1998) La compensación se refiere al pago total que hacen las empresas al empleador por la labor contratada, que también incluye beneficios sociales de ley e incentivos por rendimiento. Esta última es vista por algunas empresas como factor motivante, ya que maximiza los esfuerzos del personal y eleva el resultado productivo estimado.

Es vital mantener programas de salarios que no sólo hagan posible la maximización de la eficiencia de las ventas sino también proporcionen a los accionistas un retorno adecuado de las inversiones, estimulando así el ingreso y la permanencia de los buenos empleados. (Brooks, 1998)

Desarrollo de Recursos Humanos

De acuerdo (Alles, 2008), es necesario desterrar la idea generalizada de que talento es un don que se tiene o no se tiene, y poder tomarse acciones para su mejora, nuestra propuesta consiste en trabajar a partir de las competencias; no de todas, sino de aquella que un puesto de trabajo requiere para alcanzar una performance superior. La excepción respecto de este comentario, como todos los que trabajan en la especialidad ya saben, la constituyen aquellas personas que se encuentran en un plan de carrera o plan de sucesión: en estos casos, las competencias desarrollar serán las de la nueva posición a ocupar.

El desarrollo de los recursos humanos tiene una relación directa con el valor de una organización; hay que desterrar la idea de que son gastos de los que es difícil ver su retorno o su rendimiento. Los especialistas en recursos humanos deben entender esta

diferencia de enfoque para poder explicarla a otras personas, por ejemplo a los directivos de la compañía.

El desarrollo de los recursos humanos se utiliza para:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera.
- Mejorar las capacidades intelectuales y emocionales.
- Focalizar en aspectos menos tangibles de performance, como las actitudes y los valores.
- Tomar en cuenta datos como preferencia de carrera, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales.

Deberán lograr convertir las estrategias empresariales en prioridad de recursos humanos. Para ello deberá conocer y hacer suya la estrategia organizacional, desarrollando, métodos de trabajo para llevarla adelante.

2.2.13 Desempeño del Talento Humano

Este término es bastante utilizado en todas las entidades públicas o privadas y se define como el rendimiento global del empleado en su puesto de trabajo, asesorada por la alta gerencia a través de la planificación institucional establecida en sus diversas políticas, planes o reglamentos.

Según la autora (Alles, 2009), al respecto del desempeño del talento humano agrega que:

Una adecuada puesta en marcha de los subsistemas, es decir, un diseño acorde a las necesidades junto a una implantación cuidada y profesional, con entrenamiento brindado a las distintas áreas de la organización en cuanto a su utilización, dará como resultado un ajuste de los métodos de trabajo a la estrategia y el comportamiento organizacional esperado para alcanzarla”. Los programas de capacitación del talento humano tienden a desarrollar en los empleados nuevas habilidades, conocimientos y aptitudes que les permitan lograr un desempeño eficientemente en sus cargos

habilitándolo para comportarse dentro y fuera del ambiente laboral. El talento como facultad o capacidad toma un rol importante para la obtención de un desempeño adecuado, en el influyen temas como el ambiente laboral que incidirán en la actitud hacia la organización.

La evaluación del desempeño

Se refiere a una serie de factores o aspectos que apuntan directamente hacia la productividad y la calidad en el cumplimiento de un puesto o trabajo. Para muchos la evaluación del desempeño entraña un riesgo de error y subjetividad; sin embargo, estos aspectos se reducen a un mínimo siguiendo las precauciones indicadas adelante y, en todo caso, los resultados o conclusiones a que conduzcan serán seguramente utilizadas para lo único que justifica su empleo: el beneficio del trabajador y la organización, mediante una mejor y mayor comunicación entre director y empleados.

Para evitar en cuanto es posible, los inconvenientes de una apreciación subjetiva, la evaluación del desempeño se auxilia de medios para valorar separadamente, en un periodo preciso y con la objetividad y facilidades posibles, aquellos resultados del trabajo de una persona que influyen en la organización.

Las evaluaciones del desempeño son útiles para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación: a partir de conocer como hacen la tarea puede saber si necesita modificar su comportamiento.

Sin embargo, si queremos ampliar aún más estos puntos, podremos encontrar que la evaluación del desempeño puede tener los siguientes fines:

- La vinculación de la evaluación al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.

- Incentivo salarial para el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el líder o evaluador y los subordinados.
- Autoevaluación y mejoramiento continuo del empleado.
- Información básica para la investigación y gestión de los recursos humanos.
- Estimación del potencial del desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño del proyecto.

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Según (Chiavenato, 2007), la evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer las perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- Adecuación del individuo al cargo;
- Entrenamiento;
- Promociones;
- Incentivo salarial por buen desempeño;
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
- Auto perfeccionamiento del empleado;
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
- Estímulo a la mayor productividad;
- Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- Otras decisiones de personal, como transferencias.

2.2.14. Capacitación y Desarrollo del Personal

Para (CHIAVENATO, 2011) la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como el desarrollo de habilidades y competencias.

Objetivos de la Capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no solo en puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiará la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Etapas de la Capacitación

En términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

- Detección de las necesidades de capacitación. (Diagnostico)
- Programa de capacitación para atender las necesidades.
- Implantación y ejecución del programa de capacitación
- Evaluación de los resultados.

2.3 IDEA A DEFENDER

2.3.1. Idea a Defender

Cómo incide el Diseño de un sistema integrado de administración de talento humano de, en el mejoramiento de la gestión administrativa en la Cooperativa de ahorro y crédito “Guaranda limitada”, de la ciudad de Guaranda.

CAPITULO III. MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación guardará relación con el paradigma crítico-propositivo por lo tanto tendrá un enfoque cuali-cuantitativo porque orientará la identificación de las causas y explicación del problema, objeto de estudio y además orienta la comprensión de la idea a defender.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La serie de procedimientos y pasos secuenciales ha permitido emplear el tipo de investigación cuantitativa, porque se va cuantificar los resultados de la unidad de análisis de la Cooperativa De Ahorro y Crédito Guaranda Limitada, además se acoge al método de trabajo más adecuado para la investigación.

Investigación Descriptiva

Porque se pretende establecer cómo es y cómo se realiza los procesos de desempeño laboral en la Cooperativa Guaranda limitada.

Investigación Exploratoria

Porque se trata de explorar o describir los procesos y problemas que presentan los empleados, en la gestión administrativa de la Cooperativa de ahorro y crédito Guaranda limitada.

Investigación no experimental

Esta investigación es no experimental, porque no se va a trabajar con un grupo de control ni se va a medir resultados de los mismos.

Diseño de Investigación. La investigación se realizará en base a un nivel explicativo, porque de acuerdo a los resultados, estos se pueden interpretar y dar explicación del objeto de la investigación.

Investigación de campo

Para aplicar la investigación de campo en éste proyecto se necesitará la visita constante a la institución para realizar un análisis de cada uno de los procesos desde la realidad, realizando entrevistas y desarrollando cuestionarios aplicados a los empleados.

Investigación Bibliográfica o Documental

Tabla 1: Personal de la empresa

N°.	PERSONAL ADMINISTRATIVO	N°	PERSONAL DIRECTIVO
1	Oficial de crédito	1	Gerente
2	Oficial de Crédito	2	Recursos Humanos
3	Oficial de Crédito	3	Contadora
4	Oficial de crédito	4	Jefe de Marketing
5	Oficial de crédito	5	Jefe de Negocios
6	Oficial Atención al cliente	6	Jefa de Crédito
7	Oficial de servicio al cliente S	7	Jefa de Servicio al cliente
8	Oficial Atención al cliente		
9	Oficial de Cobranzas		
10	Oficial de Cumplimiento		
11	Oficial de Cumplimiento S		
12	Oficial de Riesgos		
13	Ejecutivo de Ventas		
14	Supervisor de Crédito		
15	Secretaria de Gerencia		
16	Asistente de Asesoría Legal		
17	Asistente de Asesoría Legal		
18	Recibidor – Pagador		
19	Recibidora – pagadora		
20	Recibidora-Pagadora		
21	Responsable de Archivo		

22	Administrador del Sistema		
23	Asistente de Contabilidad		
24	Asistente de Contabilidad		
25	Asistente de Contabilidad		
26	Asistente de Sistemas		
27	Auditora Interna		
28	Asistente de Auditoria		
29	Conductor		
30	Auxiliar de Servicios		
31	Auxiliar de Servicios		

Fuente: Base de datos “Cooperativa Guaranda limitada”

Elaborado por: Roque Morejón

El apoyo documental o bibliográfico es de vital importancia para el desarrollo del sistema de gestión del talento humano, ya que mediante la recopilación de referencias bibliográficas, se dará sustento a la aplicación de la propuesta.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para (Díaz,2010) manifiesta “que población es el conjunto de elementos con características comunes, en un espacio y tiempo determinados. Para el presente estudio, la población estará constituida por los servidores de la Cooperativa Guaranda Limitada”

La presente investigación cuenta con una población 7 Personal Directivo y 31 Personal Administrativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Guaranda Ltda., por ser una población finita y pequeña no se procede a determinar el tamaño de la muestra, por lo que se trabajará en el 100% de la población o universo a quienes se les aplicará encuestas y entrevista que permita alcanzar los objetivos de investigación.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Se aplicará los siguientes Métodos de Investigación

Inductivo, Deductivo, que se permitirá lograr los objetivos propuestos y ayudar a verificar las variables planteadas

Inductivo: se optará por el método inductivo para el análisis de la información adquirida, pues nos permitirá generar abstracciones partiendo del caso específico investigativo hacia el caso general. Porque se analizarán otros factores como por ejemplo considerar el estudio a la aplicación del Comportamiento Organizacional de la Cooperativa Guaranda Limitada.

Deductivo.- porque se detallará toda la estructura del Comportamiento Organizacional para mejorar la gestión administrativa para su futura aplicación.

Analítico- Sintético: Porque mediante éste método se hará posible la comprensión de todo hecho, fenómeno, idea, problema, entre otros.

3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Encuesta. De acuerdo a (HERRERA, 2008), la encuesta es una técnica de recolección de información cuyo instrumento es el cuestionario estructurado en la que los informantes responden por escrito a preguntas cerradas entregadas por escrito. El cuestionario sirve de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad estudiada de manera sistemática, la información se obtiene de la población sobre las variables motivo de estudio. Las encuestas estarán dirigidas a los colaboradores de la Cooperativa Guaranda Limitada de la ciudad de Guaranda.

Entrevista. Es un diálogo entablado entre dos o más personas: el entrevistado o entrevistada y el o entrevistador que constan, de una técnica o instrumento empleado para diversos motivos, investigación, selección del personal. Una entrevista no es casual sino es un diálogo interesado con un acuerdo previo, intereses y expectativas para ambas partes.

La presente entrevista se la realizará al personal directivo de la Cooperativa Guaranda Limitada.

3.6. RESULTADOS

Se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos tanto en las encuestas como en la entrevista; éstas permitieron a la investigación orientar en el problema que presentan el talento humano, en el desempeño laboral de la cooperativa Guaranda Limitada.

3.6.1 Encuesta aplicada al Personal Administrativa de la Cooperativa Guaranda Limitada.

Objetivo.- Analizar el nivel de desempeño laboral de la Cooperativa Guaranda Limitada, para diseñar un adecuado sistema de gestión del talento humano.

3.6.1. ENCUESTA APLICADA AL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA

PREGUNTA 1. ¿Fue usted en el proceso de selección entrevistado?

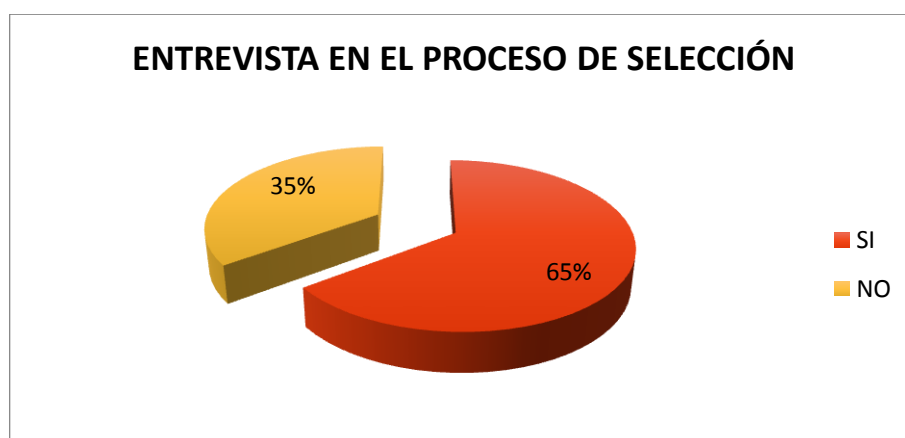
Tabla 2: Entrevista en el proceso de selección

CATEGORIA	F	%F	REDONDEADO
SI	24	64.86	65
NO	13	35.14	35
TOTAL	37	100%	100%

Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Grafico 3: Entrevista en el proceso de selección



Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis: El 65% de los encuestados manifiesta que fueron entrevistados en el proceso de selección, mientras que el 35% sostiene que no se le entrevistó.

Interpretación: La entrevista personal de trabajo es un proceso crucial para la selección de candidatos en la cual se pueden evidenciar aptitudes analíticas, comunicación y presentación comprobando si la capacidad del entrevistado se adapta a la cultura de la empresa.

PREGUNTA 2. ¿El proceso y desarrollo de la entrevista fue?

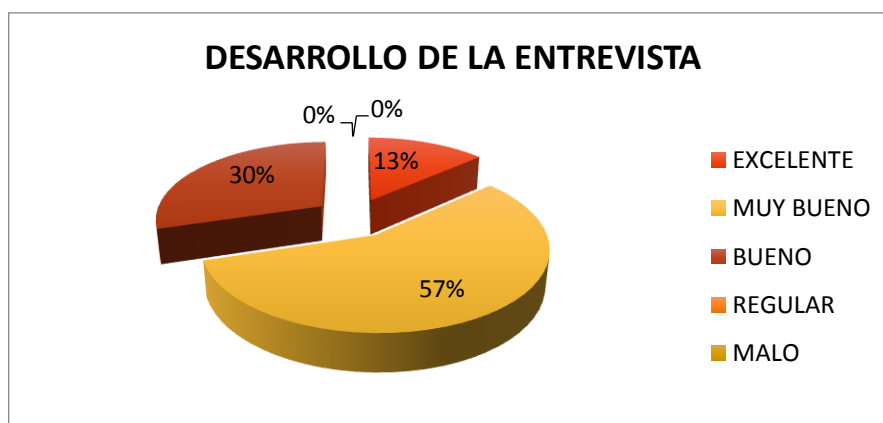
Tabla 3: Desarrollo de la entrevista

CATEGORIA	F	%F	REDONDEADO
EXCELENTE	5	13.51	13
MUY BUENO	21	56.76	57
BUENO	11	29.73	30
REGULAR	0	0.00	0
MALO	0	0.00	0
TOTAL	37	100%	100%

Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Grafico 4: Desarrollo de la entrevista



Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis: El 57% de los encuestados considera que la entrevista fue muy buena, el 30% considera que fue buena mientras que 13% considera que fue excelente la entrevista realizada, no se presenta dato alguno en los ítems regular y malo.

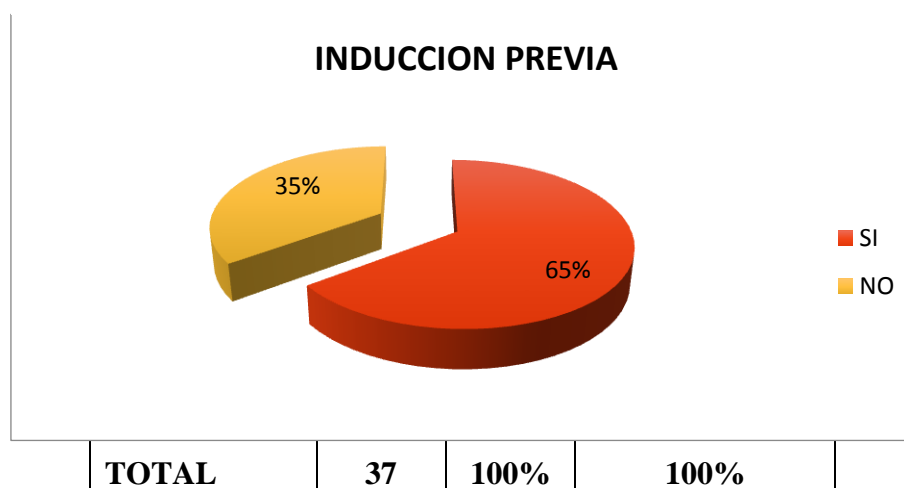
Interpretación: En el desarrollo de la entrevista se establecen filtros que permiten que sólo algunas personas ingresen en la organización y se encuentre personal que presente características deseadas para que el más idóneo ocupe el cargo de la empresa, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

PREGUNTA 3. ¿Al iniciar sus funciones fue acción de una inducción previa que le oriente en su labor?

Tabla 4: Inducción previa

CATEGORIA	F	%F	REDONDEADO
SI	24	64.86	65
NO	13	35.14	35

Gráfico 5: Inducción previa



Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis: el 65% de los encuestados manifiesta que fueron procesos de una inducción previa, mientras que el 35% manifiesta que no se les brindó una inducción previa al iniciar sus labores en la empresa.

Interpretación: La inducción es el proceso que implica la presentación del nuevo empleado, su familiarización con el proceso, reuniones con sus nuevos jefes, visitas a distintas áreas, etc. Esta actividad es inolvidable para el nuevo empleado, lo que permite que se desempeñe con eficiencia.

PREGUNTA 4. ¿Considera importante que las autoridades incentiven a los empleados que poseen un desempeño de alto nivel?

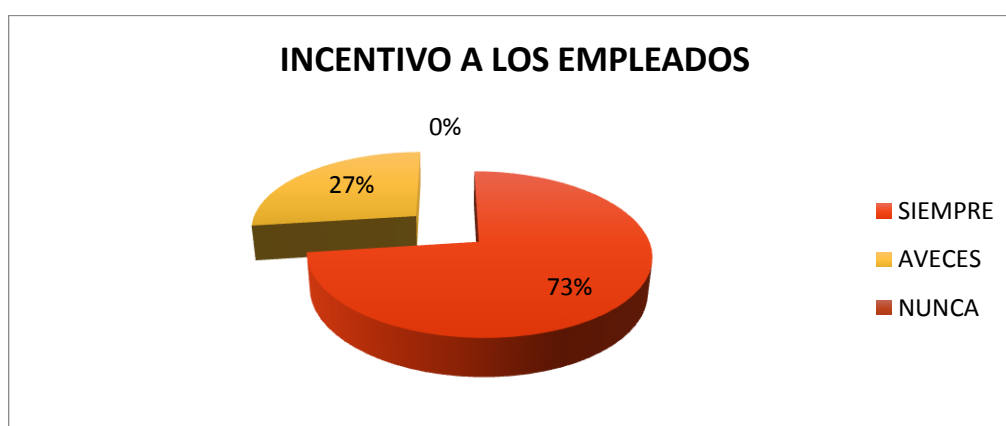
Tabla 5: Incentivo a los empleados

CATEGORIA	F	%F	REDONDEADO
SIEMPRE	27	72.97	73
AVECES	10	27.03	27
NUNCA	0	0.00	0
TOTAL	37	100	100

Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Grafico 6: Incentivo a los empleados



Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis: El 73% de los encuestados considera que siempre se debe incentivar a los empleados mientras que el 27% manifiesta que a veces se debe incentivar a los empleados que poseen un desempeño alto, no se presenta dato alguno en el ítem nunca.

Interpretación: El incentivo a los empleados reforzará los pilares de la motivación proporcionándole el motivo que necesita para pasar a la acción y permitir que los empleados recobren el entusiasmo y compromiso elevando así las posibilidades del éxito de la cooperativa.

PREGUNTA 5. ¿El departamento de recursos humanos evalúa sus funciones bajo parámetros establecidos en la institución?

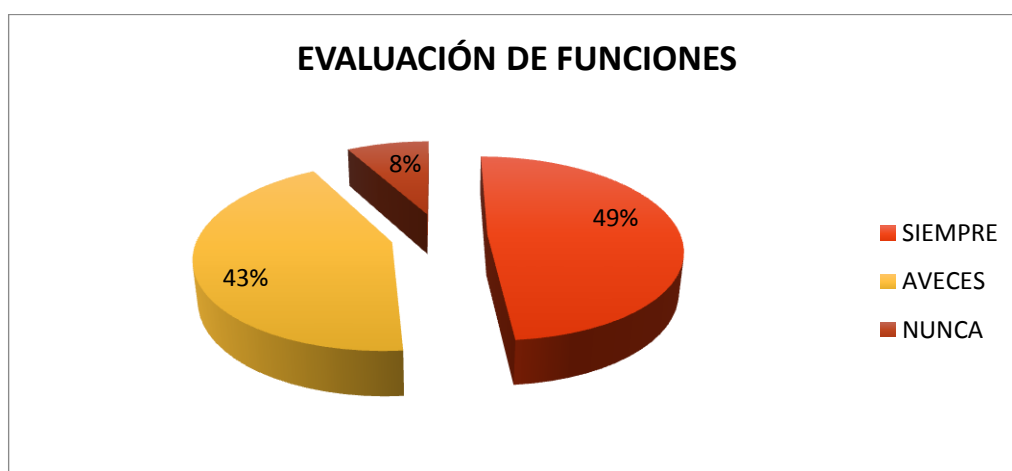
Tabla 6: Incentivo a los empleados

CATEGORIA	F	%F	REDONDEADO
SIEMPRE	18	48.65	49
AVECES	16	43.24	43
NUNCA	3	8.11	8
TOTAL	37	100	100

Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Grafico 7: Incentivo a los empleados



Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis: El 49% de los encuestados menciona que el departamento de talento humano siempre evalúa sus funciones bajo parámetros establecidos, el que el 43% sostiene que a veces se lo evalúa mientras que un 8% dice que nunca se evalúa bajo los parámetros establecidos.

Interpretación: Los empleados deben conocer que los parámetros establecidos son misión, visión, objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, y deben estar siempre consientes que esto hace que siempre se trabaje en función de la mejora continua de la organización.

PREGUNTA 6. ¿Asegura que su cargo está en función de su perfil profesional?

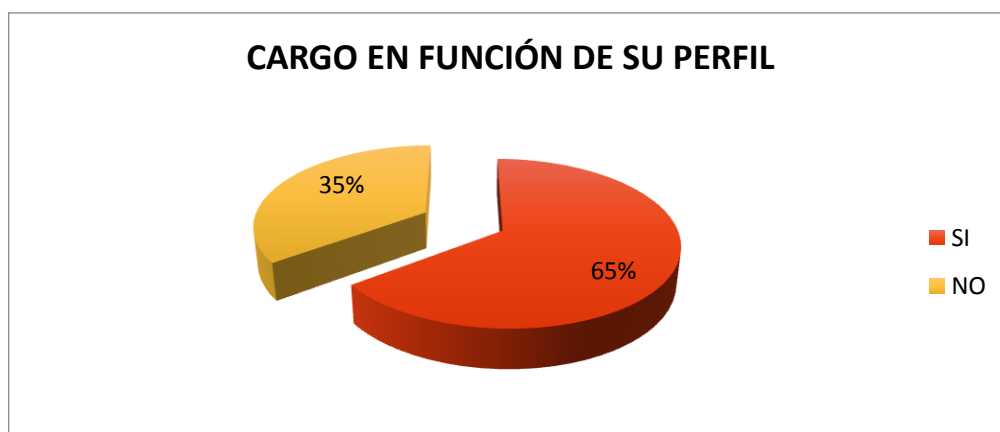
Tabla 7: Cargo en función de su perfil

CATEGORIA	F	%F	REDONDEADO
SI	24	64.86	65
NO	13	35.14	35
TOTAL	37	100	100

Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Grafico 8: Cargo en función de su perfil



Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis: El 65% de los encuestados menciona que su cargo está en función de su perfil mientras que el 35% restante asevera que su cargo no está en función de su perfil.

Interpretación: Es muy importante que el cargo de los empleados este siempre de acuerdo al perfil profesional ya que de esta manera el empleado pondrá a flote sus habilidades para ejercer eficientemente su labor y demostrar sus competencias.

PREGUNTA 7. ¿Sus servicios profesionales fueron escogidos mediante un concurso de méritos y oposición?

Tabla 8: Concurso de méritos y oposición

CATEGORIA	F	%F	REDONDEADO
SI	3	8.11	8
NO	34	91.89	92
TOTAL	37	100	100

Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Gráfico 9: Concurso de méritos y oposición



Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis: El 92% de los encuestados menciona que sus servicios profesionales no fueron escogidos mediante concurso de méritos y oposición, mientras que el 8% restante sostiene que sus servicios profesionales fueron escogidos por concurso de mérito y oposición.

Interpretación: Los concursos de méritos y oposición son un mecanismo para la selección de los empleados más idóneos para ocupar un cargo.

PREGUNTA 8. ¿Existe un sistema integrado de Administración de talento humano?

Tabla 9: Sistema integrado de administración de talento humano

CATEGORIA	F	%F	REDONDEADO
SI	0	0.00	0
NO	37	100	100
TOTAL	37	100	100

Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Grafico 10: Sistema integrado de administración de talento humano



Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis: El 100% de los encuestados menciona que no existe un sistema integrado de administración de talento humano en la Cooperativa.

Interpretación: En la actualidad es muy importante contar con un sistema integrado que permita obtener el conocimiento requerido para implementar políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos concernientes al Recurso Humano.

PREGUNTA 9. ¿Es motivado a realizar trabajos en equipo?

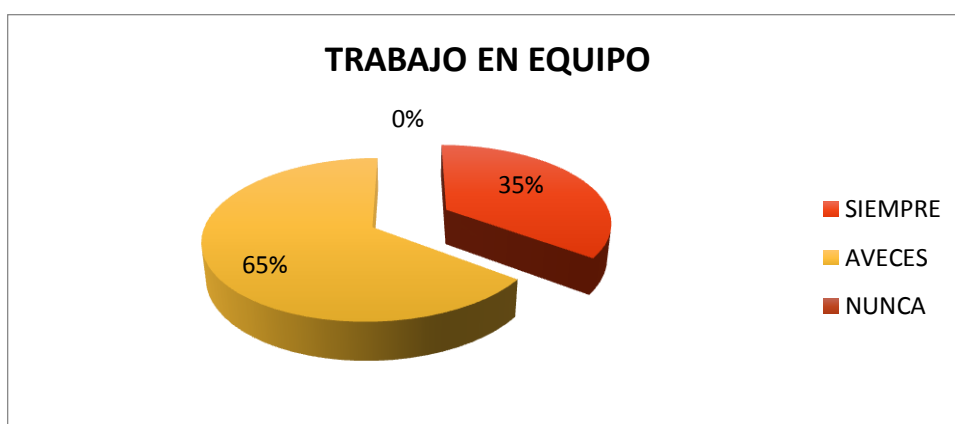
Tabla 10: Trabajo en equipo

CATEGORIA	F	%F	REDONDEADO
SIEMPRE	13	35.14	35
AVECES	24	64.86	65
NUNCA	0	0.00	0
TOTAL	37	100	100

Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Grafico 11: Trabajo en equipo



Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis: El 35% de los encuestados menciona que siempre son motivados a trabajar en equipo, mientras que el 65% sostiene que solo a veces es motivado a realizar trabajo en equipo, no se presenta dato alguno en el ítem nunca.

Interpretación: Con la creciente competencia global las empresas se ven obligadas a aumentar la productividad, y el trabajo en equipo es una herramienta eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos institucionales, ya que un equipo es capaz de aprovechar sus recursos de forma más directa de responder a los cambios repentinos del mercado.

PREGUNTA 10. ¿Cree que un sistema integrado de Administración de talento humano mejorará la gestión administrativo en la institución?

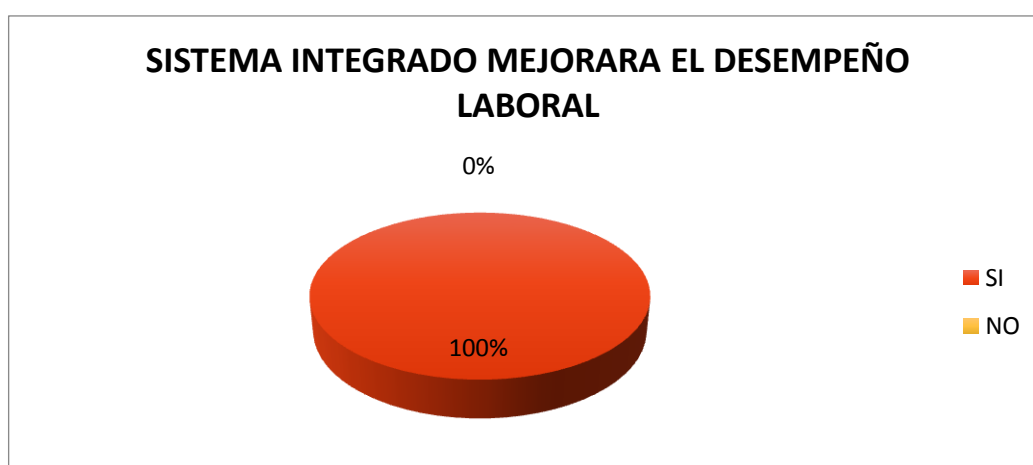
Tabla 11: Sistema integrado mejorara la gestión administrativa

CATEGORIA	F	%F	REDONDEADO
SI	37	100.00	100
NO	0	0.00	0
TOTAL	37	100	100

Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Grafico 12: Sistema integrado mejorara la gestión administrativa



Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis: El 100% sostiene que un sistema integrado de Administración de talento humano mejorará el desempeño administrativo en la institución, no se presenta dato alguno en el ítem no.

Interpretación: la mayoría de empleados conoce que un sistema integrado de administración va a permitir la eficiencia del talento humano que se encuentra laborando en la institución, de tal manera que se mejore la atención a todos los socios, lo que permitirá el incremento de la confianza en la institución.

PREGUNTA 11. ¿Sus servicios profesionales son fijos en la institución?

Tabla 12: Servicios profesionales fijos

CATEGORIA	F	%F	REDONDEADO
SI	34	91.89	92
NO	3	8.11	8
TOTAL	37	100	100

Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Grafico 13: Servicios profesionales fijos



Elaborado por: Roque Morejón

Fuente: Encuesta aplicada

Análisis: El 92% de los encuestados menciona que sus servicios son fijos en la institución, mientras que el 8% sostiene que sus servicios no son fijos en la institución.

Interpretación: Los empleados al sentir que cuentan con servicios profesionales fijos emiten una seguridad esto genera que los empleadores capaciten, motiven e incentiven y así el empleado será puntual, responsable y proactivo.

3.6.1.1 RESUMEN DE HALLAZGOS DE LAS ENCUESTAS.

Tabla 13: Hallazgos de las encuestas

N° DE PREGUNTA	COMENTARIO
1	La mayoría del personal fue entrevistado tomando en cuenta que se puede evidenciar aptitudes analíticas, comunicación y presentación comprobando si la capacidad del entrevistado se adapta a la cultura de la empresa.
2	En el desarrollo de la entrevista se establece filtros que permiten que solo algunas personas ingresen a la organización con el fin de mantener eficiencia y eficacia en la organización.
3	La inducción previa indica la familiarización con el proceso a desempeñar con eficiencia.
4	El incentivo a los empleados motiva al desempeño y compromiso elevado y el éxito de la cooperativa.
5	La mayoría debe conocer que los parámetros establecidos son misión, visión, objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, para una mejora continua de la organización.
6	El cargo de los empleados este siempre de acuerdo al perfil profesional demostrar sus competencias.
7	Los concursos de méritos y oposición son un mecanismo para la selección de los empleados más idóneos para ocupar un cargo.
8	El 100% de los encuestados menciona en la actualidad es muy importante contar con un sistema integrado e implementar políticas y prácticas necesarias para dirigir todos los aspectos concernientes al Recurso Humano.
9	La mayoría sostiene que solo a veces es motivado a realizar trabajo en equipo ya que se considera una herramienta eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos institucionales, ya que un equipo es capaz de aprovechar sus recursos de forma más directa de responder a los cambios repentinos del mercado.
10	La mayoría de empleados conoce que un sistema integrado de administración va a permitir la eficiencia del talento humano que se encuentra laborando en la institución, de tal manera que se mejore la atención a todos los socios, lo que permitirá el incremento de la confianza en la institución.
11	Los empleados al sentir que cuentan con servicios profesionales fijos emiten una seguridad esto genera que los empleadores capaciten, motiven e incentiven y así el empleado será puntual, responsable y proactivo.

3.6.2. Entrevista aplicada a la Sra. Gerente de la cooperativa Guaranda Limitada.

**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS**

Entrevista aplicada a la Gerente de la Cooperativa Guaranda Limitada de la ciudad de Guaranda.

1. ¿Qué represente para usted estar al frente de la Cooperativa Guaranda Limitada?

Un reto profesional y personal, representar y servir a la ciudadanía, considerando que la Cooperativa es una institución crediticia con muchos años al servicio de la provincia Bolívar, impulsando al desarrollo productivo del comerciante.

2. ¿Cómo ve el desempeño laboral de los empleados?

En el nivel de logros laborales que consigue los empleados únicamente después de realizar un proceso en atención al público, en donde emplea el fuerza invertido, demostrando aptitudes y actitudes en el desempeño de los roles de cada empleado.

Los empleados suelen quejarse frecuentemente de que cuando cumplen un trabajo especialmente bien, el jefe no lo reconoce. Esta situación puede desmotivar inmediatamente incluso al mejor personal administrativo. Decir a un trabajador que está realizando bien su trabajo motiva haciendo sentir útil y valorado.

3. ¿Existe empoderamiento laboral de los empleados hacia la Cooperativa?

El empoderamiento existe en función de convicción dependiendo del puesto y perfil profesional que de acuerdo al reclutamiento del talento humano desempeña cumpliendo así con metas propuestas tomando en cuenta que es una empresa privada al servicio de la comunidad, empoderándose de los problemas socioeconómicos de los clientes, y motivando a cumplir con el proceso.

4. ¿Cree usted que hay satisfacción de los empleados en los puestos asignados?

En su mayoría sí, ya que desempeñan sus funciones de acuerdo a su perfil profesional y se van acoplando a las actividades a desarrollar, en la planta administrativa de acuerdo a su área de trabajo,

5. ¿Siente que hay un buen clima laboral en la Cooperativa?

Aquí las directrices es que se debe hacer un buen ambiente cordial afectivo de trabajo; aunque muchas veces se encuentra dificultada en esto. Se les orienta que las dificultades tienen que ser solucionadas de manera oportuna, netamente se concentra en el trabajo, cualquier tipo de problemas personales familiares no deben traer a la institución tratar de dar soluciones y así tener un clima adecuado de trabajo.

6. ¿Tiene buenas relaciones laborales con sus empleados?

Por supuesto que sí, se trata de llevarnos bien con todos, no hay preferencia para ciertos grupos, se maneja de manera equitativa con todos aplicando liderazgo, calidad y calidez y buenas maneras de conducción al grupo, formando una sola familia, ya que todos trabajamos por un bien común.

7. Aplica sistema de reclutamiento para talento que forme parte de la cooperativa?.

No, se encarga el desempeño de la función de acuerdo al manual administrativo laboral

8. ¿Se tiene planificado hacer capacitaciones para el personal administrativo este año?

Si, para este año tenemos planificado, así llegar a cumplir nuestro compromiso con los empleados. Se está ejecutando cronogramas de actividades para capacitaciones, motivaciones, reuniones.

9. ¿En qué temas se va a capacitar al personal administrativo?

Atención al cliente, tributación, contabilidad.

10. ¿Piensa usted que la capacitación mejora el desempeño laboral de los empleados?

Por supuesto que si, toda capacitación acrecienta el desempeño del talento humano e incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

3.6.2.1. Resumen de Hallazgos de la entrevista

Tabla 14: Resumen de Hallazgos

N° DE PREGUNTA	COMENTARIO
1	La cooperativa Guaranda Limitada, es una institución crediticia y da servicio a la comunidad Bolivareense.
2	No le dan valor e importancia pertinente al trabajo que ejecutan los empleados
3	Falta de empoderamiento del personal de la cooperativa dependiendo del puesto de trabajo.
4	Los empleados en su mayoría sí desempeñan sus funciones de acuerdo a su perfil profesional de acuerdo a su área de trabajo.
5	Existe cierto grado de dificultad de crear un buen ambiente de trabajo.
6	Se trata de llevar bien con todos y sin preferencias.
7	Se está cumpliendo con un cronograma de capacitaciones para cumplir con los empleados.
8	Tienen planificado capacitaciones, motivaciones, reuniones.
9	Se capacitará en: Atención al cliente, tributación, contabilidad.
10	La capacitación va permanentemente acrecienta el desempeño del talento humano e incrementa la productividad y la calidad del trabajo.

CAPITULO IV. MARCO PROPOSITIVO

4.1. Título

DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE TALENTO HUMANO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO GUARANDA LIMITADA DE LA CIUDAD DE GUARANDA

4.2 Introducción

Los profesiogramas surgen de la necesidad de investigar el puesto de trabajo y a los colaboradores que lo desempeñan, ya que los puestos laborales no son iguales, reconociendo su importancia. Dessle (1994), indica que “es pertinente la elaboración de los Profesiogramas como la base de los procesos de Recursos Humanos, influye en el transcurso de inducción, en el sistema de reclutamiento y selección.

A través de la elaboración de dicha matriz se busca acoplar a cada uno de los colaboradores de la cooperativa de ahorro y crédito Guaranda Limitada, a sus respectivos puestos, con la finalidad de mejorar y optimizar los recursos. Por tal razón las fichas, serán producto de la investigación, analizados desde cada uno de los puestos de trabajo: la denominación del puesto, su descripción profesional, técnica y orgánica así como otras características de necesidades que se pudieran requerir en la cooperativa.

4.3 Objetivos

4.3.1. Objetivo General

Elaborar Profesiogramas para los procesos de talento humano en la Cooperativa de ahorro y crédito Guaranda limitada.

4.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer los factores que permita elaborar los Profesiogramas como la base de los procesos de Recursos Humanos.
- Exponer el formato de profesiograma del Perfil de cargos de la cooperativa Guaranda Limitada.
- Diseñar el programa de capacitación de seguridad y salud en el trabajo.

4.4 GENERALIDADES DE LA COOPERATIVA GUARANDA LIMITADA DE LA CIUDAD DE GUARANDA

4.4.1 RESEÑA HISTÓRICA

La Cooperativa “Guaranda Limitada” nació a su vida institucional como Pre-Cooperativa en noviembre de 1961, bajo la influencia de las autoridades eclesiásticas de la ciudad de Guaranda.

Luego de transcurrido un tiempo prudencial de promoción y asesoramiento obtiene la personería jurídica según Acuerdo Ministerial N° 6332 en que el Ministerio de Previsión Social y Trabajo reconoce a la Cooperativa Guaranda Limitada el 20 de mayo de 1963. El esfuerzo y voluntad expresada por los socios fundadores de esta entidad hacen de esta institución una entidad amparada ante la ley para realizar todas las operaciones de ahorro y crédito abiertas a todo el público de la ciudad de Guaranda.

Hoy los resultados son apreciables, la institución manifiesta seguridad, solvencia y servicio, se halla controlada por la Superintendencia de Bancos desde el año de 1985, mediante resolución de Calificación 85 064 – DC de fecha 28 de Octubre de 1.985 y desde el de 3 de enero del 2013 pasamos a ser controlados por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria cumpliendo con todas las disposiciones legales que el sistema financiero debe aplicar en su vida administrativa.

4.4.2. IDENTIFICACIÓN DE LA COOPERATIVA

Grafico 14: Identificación de la cooperativa



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Guaranda limitada

La Cooperativa Guaranda Limitada cuenta con edificio propio en donde funcionan las siguientes áreas de atención al público: sección cajas y atención al cliente, secretaria, gerencia, contabilidad, centro de cómputo, auditoría interna, cartera, departamento de marketing, proveeduría, se encuentra equipada con una red informática actualizada. Además cuenta con una moderna sala de velaciones, para servicios funerarios para sus socios y público en general.

Es parte de todos los organismos que agrupan a las Cooperativas (Federación Nacional de Cooperativas de Ahorro y Crédito, Asociación de Cooperativas controladas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, etc.).

Con más de 21.000 socios, agencias en los cantones de Caluma y Echeandía, la Cooperativa “Guaranda Limitada” ha sido útil en el desarrollo socio económico de nuestra comunidad.

En resumen cincuenta años de existencia al servicio de la ciudad y la provincia han sido útiles en el desarrollo socio económico de nuestra comunidad. Sus dirigentes ofrecen un

liderazgo voluntario y esperan la confiabilidad y el espíritu de estímulo de los coterráneos bolivarenses para que esta digna Institución tenga una constante y útil crecimiento.

Grafico 15: Logo de la empresa

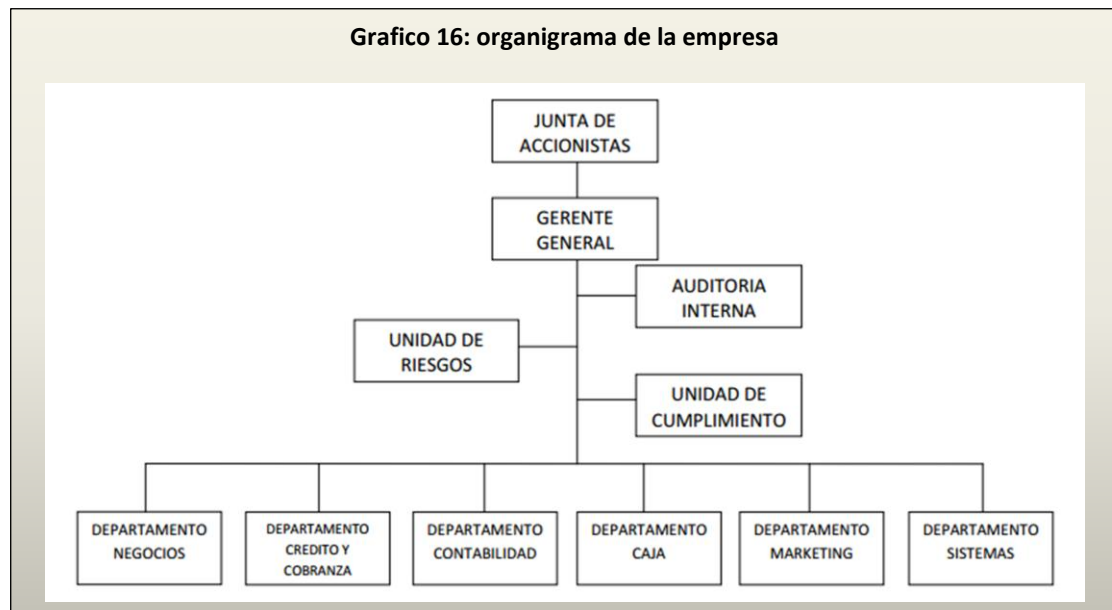


Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Guaranda limitada

LA MARCA.- En la imagen de marca de la Cooperativa Guaranda Limitada, la empresa trata de comunicar a los clientes seguridad y confianza, en base a dos personas, la persona de la derecha tiene la mano sobre el hombro de la otra como señal de amistad ayuda y apoyo entre la cooperativa y sus clientes.

Eslogan.- Mientras que el eslogan que predica la Cooperativa Guaranda Limitada es el de “Contigo crecemos”, lo que muestra el grado de compromiso de la empresa hacia sus clientes, de manera que pueda apuntalar los lazos con los mismos, y así los clientes sientan que se pueden apoyar en la empresa para alcanzar sus metas de progreso.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Cooperativa de ahorro y crédito Guaranda limitada

ESTRUCTURA FUNCIONAL

Junta de Accionistas.- Es la máxima autoridad de la cooperativa , formada por accionistas legalmente convocados y reunidos, es la máxima autoridad y órgano supremo de la misma Cumplen las funciones de acuerdo con la Ley General del Sistema Financiero, Decreto Ejecutivo 354, y las Normas que expide la Junta Bancaria y la superintendencia de Bancos y Seguros.

Gerente General.- Es el Representante legal de la Cooperativa, entre sus funciones está dirigir, coordinar, supervisar y controlar los procesos y actividades que garanticen el cumplimiento de la misión, de los objetivos y de las responsabilidades de la cooperativa.

Auditoría Interna.- La Auditoría interna es una actividad independiente, objetiva, de aseguramiento y consultoría creada para agregar valor y mejorar las operaciones de la cooperativa, cuyas funciones es ayudar a cumplir con sus objetivos de aportación un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficiencia de los procesos de gestión de riesgo, control y gobierno.

Unidad de Riesgos.- La Unidad de Riesgos tiene como función administrar los riesgos inmersos en sus operaciones, esto es desarrollar y ejecutar procesos formales que permitan identificar, medir, controlar, mitigar y monitorear las exposiciones de riesgos que la institución asume en el manejo de sus actividades.

Unidad de Cumplimiento.- La función de la Unidad de Cumplimiento está dirigido a evitar que la Cooperativa sea utilizada para colocar en el sistema financiero dinero proveniente de actividades ilícitas.

Departamento de Negocios.- El Departamento de Negocios tiene como función principal: planificar, organizar, dirigir, supervisar y controlar las fuentes de negocios de la Institución, contribuyendo en la solvencia, rentabilidad y calidad de los productos financieros, buscando el continuo mejoramiento de los servicios prestados a sus socios, mediante la administración eficiente y eficaz de todos los procesos que da la cooperativa.

Departamento de Crédito y Cobranzas.- Las funciones de este departamento es gestionar todo lo referente, es decir evaluar, aprobar y entregar los créditos que brinda la cooperativa a sus clientes y también llevar a cabo la cobranza de los mismos.

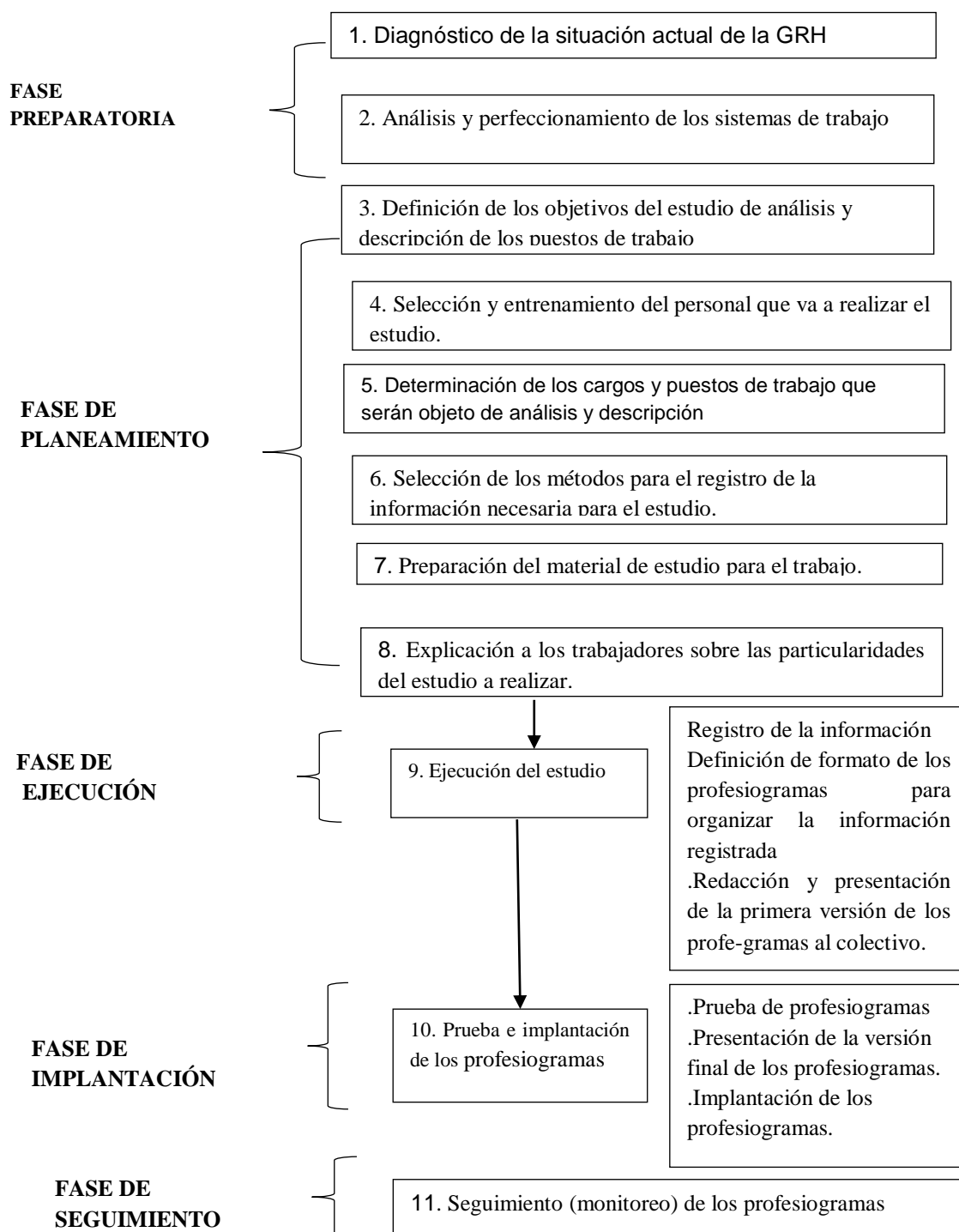
Departamento de Contabilidad.- El departamento de Contabilidad tiene la función de llevar para los efectos de control, un registro sumario de la información obtenida y empleada por todas las demás secciones. Constituye, por tanto, la sección central de control a la que afluye ordenadamente el resumen de las cifras registradas al detalle en las demás secciones.

Departamento de Caja.- Este departamento es el que encuentra mas en contacto con los clientes, sus funciones es atender con oportunidad y competencia las solicitudes de pago y cobros de los diferentes compromisos controlados por la entidad, elaborar los flujos de efectivo de caja, así como los ajustes de los mismos.

Departamento de Marketing.- Se encarga de la investigación de mercado que ayudará a la cooperativa a satisfacer a sus clientes, además de generar estrategias de comunicación y promoción de los productos y/o servicios que se brinda.

Departamento de sistemas.- La función del Departamento de Sistemas está en brindar el soporte de los equipos y sistemas que cuenta la cooperativa, además estar en constante innovación de conocimientos y actualización tanto del hardware como del software y comunicación.

Grafico 17: Fases de selección



Elaborado: Roque Morejón

Profesiograma de Cargos

El Profesiograma de cargos resume los principales requerimientos y exigencias que debe poseer el ocupante del puesto.

Según A. Cuesta Santos “El Profesiograma, es el resultado de las actividades claves de ADPT, marca un hito metodológico fundamental y es un elemento esencial de conexión técnico-organizativo.

Grafico 18:Profesiograma de Cargos

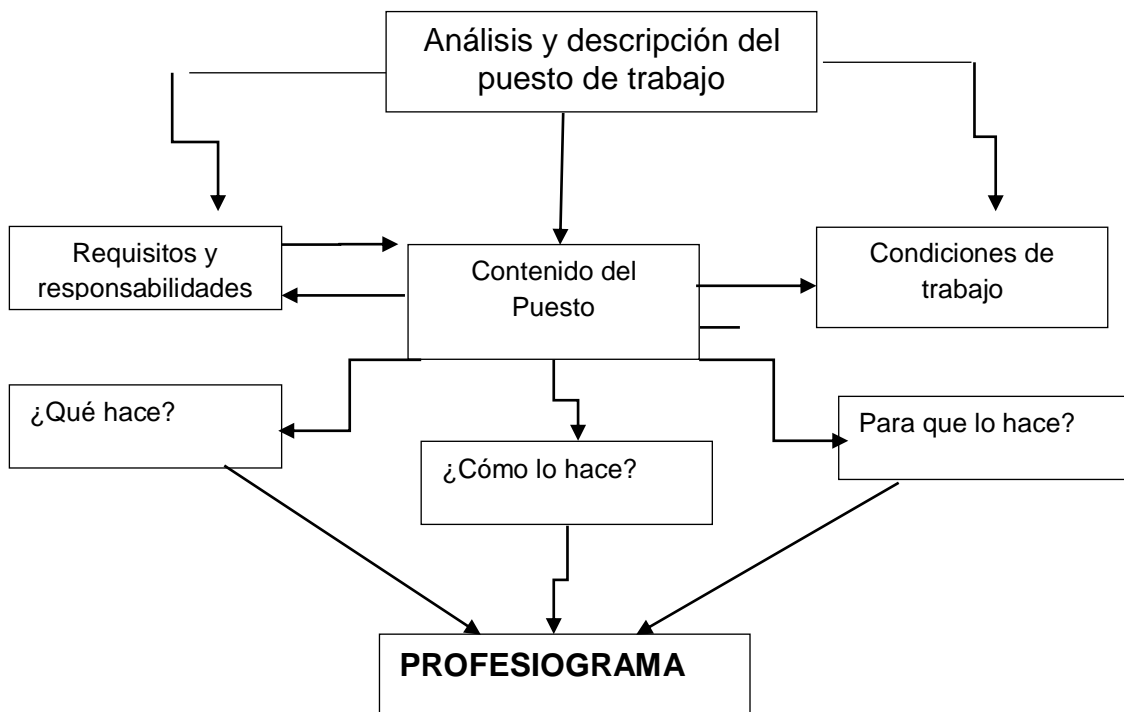


Figura N° Comprobante Esenciales del profesiograma derribadas del Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (Cuesta Santos, 1997)

Fuente; (com) [http://www.monografias.com/trabajos75/procedimiento-elaboración-programas-puesto trabajos2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos75/procedimiento-elaboración-programas-puesto%20trabajos2.shtml)

Contenidos de un Profesiograma

French (1993), indica que un profesiograma está compuesto por los siguientes ítems:

- ✓ Tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto (Qué hace él o los ocupantes del mismo).
- ✓ Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones. (¿Cómo lo hace?)
- ✓ Objetivo (misión) Que pretende conseguir (¿Para que lo hace?).
- ✓ Requisitos y responsabilidades:
- ✓ Requerimientos de calificación o de capacidades y habilidades para desempeñar el puesto (nivel de formación y experiencia requerida; conocimientos y aptitudes).
- ✓ Requerimiento físico y de personalidad exigido para el desempeño del puesto (atributos físicos, temperamento, rasgos de personalidad y actitudes).
- ✓ Responsabilidades y obligaciones inherentes al puesto.

Condiciones de trabajo:

- ✓ Condiciones físicas y ambientales en que se desarrollará predominantemente el desempeño, en cuanto a iluminación, microclima, ruido, posición, así como relaciones interpersonales.
- ✓ Periodo en el que se desempeñará el trabajo (¿Cuándo? Y los regímenes de trabajo y descanso prevalecientes).”

Es necesario considerar también que los componentes esenciales ya mencionados del profesiograma interactúan o se interrelacionan entre si y no pueden permanecer como partes aisladas.

Como la tendencia actual es hacia puesto de trabajo adecuados o de variabilidad, habrá que garantizar que los profesiogramas se mantengan consecuentes con esa tendencia, de manera que no signifique una permanencia o traba legal, sino un marco referencial, flexible y coherente con un perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño en un puesto de trabajo o el enriquecimiento del trabajo en general.

Según (Santos 1997) En el profesiograma, “ se concreta los objetivos del cargo o puesto de trabajo, los cuales guiarán la expresión de factor humano en la producción o servicio, tomando a todo lo demás superfluo, si no se alcanza esta expresión sobre todo, si no se alcanza bien”.

Partiendo de la existencia de un buen profesiograma se puede reflejar una secuencia didáctica, que da relación a una técnica-organizativa fundamental en el conjunto de actividades claves que se materializan en los objetivos específicos del sistema de talento humano, donde se puede observar el lugar y desarrollo de los profesiogramas, como punto de partida para todas las actividades claves en el área.

Levantamiento de información para Elaborar la Matriz de un Profesiograma.

Para dar inicio al levantamiento de información es necesario y de carácter obligatorio respaldarse en la documentación del departamento de recursos humanos, con la finalidad de conocer y si es necesario actualizar la misma que se necesita que este en óptimas condiciones.

Estos documentos son:

Manuales de Funciones

Según Múnera (2002), “es la forma en la cual se gestiona, dentro de los diferentes procesos de la empresa, mecanismos mediante los cuales se pueda aprovechar de una forma inteligente todo el conocimiento que se maneje en la organización”

Los manuales de funciones deben ser examinados previo requerimientos, para poder levantar la formación objetiva y necesaria debido a que la misma debe ser actualizada en función a la elaboración de las fichas profesiográficas.

Perfil de cargo

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el

ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se provee de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones (Chiavenato,1999)

De acuerdo a los perfiles de la cooperativa, se necesita un listado de los cargos que serán analizados previa implementación de profesigramas.

Organigrama

Fleitman, (pág. 34.) define el organigrama como la “representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría”,

El organigrama es la parte medular de la empresa, mismo que debe estar estructurado, para ayudar al estudio y ubicación de sus respectivos cargos.

Cuestionario

Es un documento que sirve para el levantamiento de información. Este cuestionario debe ser elaborado acorde al modelo de profesigramas que se establecerá.

Luego de elaborar el cuestionario se procede a la aplicación mediante:

- ✓ Método de la observación directa.
- ✓ Cuestionario
- ✓ Entrevista

Método de la observación directa:

Es uno de los métodos más utilizados, por su eficiencia. El análisis de puestos de trabajo se efectúa a través de la observación directa y dinámica de los ocupantes en pleno ejercicio de sus funciones, mientras que el analista registra los puntos clave de su observación. Se recomienda su aplicación a los trabajos que conllevan operaciones manuales y/o aquellos que tienen carácter repetitivo. (Vaughn, Barraco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuestan Satos, 1997).

Ventajas;

- ✓ Veracidad de los datos obtenidos.
- ✓ Organización sistemática de los datos desde su iniciación, de forma normalizada y homogénea.
- ✓ Adecuada correspondencia entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos de trabajo (lo qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace).

Desventajas

- ✓ Costo elevado
- ✓ La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ejecutante, no permite la obtención de datos realmente importantes para el análisis.
- ✓ Si el puesto de trabajo es complejo, la observación puede ser excesivamente larga.

Cuestionario; El análisis se efectúa solicitando al personal del puesto de trabajo que responda a un cuestionario o encuesta. Este (a) puede adoptar dos formas (Vaughn, Barranco.1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997):

- a) Cuestionario pautado: se le pide a la persona que ocupa un puesto de trabajo que describa compresión, todas las indicaciones posibles sobre el puesto, sobre su contenido y sobre sus características.
- b) Cuestionario pautado: Se le solicita a la persona que ocupa un puesto de trabajo que responda a una serie de preguntas prefijadas

Ventajas

El cuestionario puede ser resuelto conjuntamente, por los ocupantes del puesto, por los jefes directos y por una comisión de análisis, dando así una visualización amplia de su contenido y de sus características.

Desventajas:

- ✓ La dificultad de ciertos trabajadores de expresarse por escrito, limita el alcance del método.

- ✓ Raramente puede ser utilizado como único método, pues representa un punto de partida, la recolección inicial de datos para el análisis y necesita del esfuerzo de otro método para completarse correctamente.

Entrevista: La información se recoge mediante el diálogo con los trabajadores; se basa totalmente en el contacto directo y en los mecanismos de la colaboración y de la participación. Se puede utilizar tres variantes: entrevistas individuales, de observación y de grupo. Esta última tiene la ventaja de que permite realizar el análisis en mucho menos tiempo (Vaughn 1971); Chiavenato, 1988, Harper & Lynch, 1992; Casas Bartol, 1992; Werther & Davis, 1992; Barranco, 1993; Fernández Ríos, 1995 y Cuesta Santos, 1997)

Ventajas

- ✓ Obtención de datos relativos a un cargo, a través de las personas que mejor lo conocen.
- ✓ Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- ✓ Informaciones más fieles y más amplias.
- ✓ Hacer partícipe del método al trabajador.

Desventajas

- ✓ Una entrevista mal dirigida puede conducir a reacciones negativas del personal y traer como consecuencia, la falta de comprensión y la no aceptación de los objetivos.
- ✓ Este método, cuando es antecedido por la observación directa o por el cuestionario, lleva a resultados más satisfactorios y fidedignos para su análisis.

Tabulación y comparación de información

“Luego de haber recolectado la información se procede a la tabulación de los datos obtenidos mediante las herramientas aplicadas, se da inicio a la estructura de la ficha profesiográfica, en donde se realiza una comparación de datos obtenidos por cada descripción de puestos, procediendo a determinar la veracidad de los documentos aplicados, para luego concluir con una información eficaz a la hora de finalizar el profesiograma.

		PROFESIOGRAMA DE CARGO		Código 0001	
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Oficial de Crédito					
CATEGORIA OCUPACIONAL					
OBJETIVOS DEL CARGO: Otorgar créditos a los socios de la Cooperativa, previo el respectivo análisis crediticio, que facilite la posterior recuperación de los valores entregados.					
PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO: <ul style="list-style-type: none"> - Brindar atención al cliente. - Promover los servicios financieros ofrecidos por la cooperativa. - Elaborar, procesar y analizar las solicitudes de crédito de los clientes- - Elaborar, procesar y analizar los reporte de visita pos crédito a clientes- - Gestionar cobro de la cartera de clientes asignados. 					
REQUISITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO					
FORMACIÓN MINIMA NECESARIA ✓ Ingeniero en contabilidad y auditoría.			EXPERIENCIA PREVIA 2 años en función a fines		
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS		1	2	3	
ECONOMIA.				✓	
Computación Microsoft Word, Excel			✓		
Funcionamiento de las cooperativas en los procesos de crédito.				✓	
1.-Elementales 2.- Medios 3.- Superiores					

REQUISITOS FISICOS		1	2	3	4
No debe tener ningún impedimento físico			✓		
Resistencias a posturas prolongadas			✓		
Resistencia al desplazamiento				✓	
Destreza manual			✓		
Voz y dicción					✓
Visión		✓			
Control emocional					✓
Concentración			✓		
1. No exigidos 2. Bajos 3. Medios 4. Altos					
REQUISITOS DE LA PERSONALIDAD		1	2	3	4
Rapidez en el actuar					✓
Seguridad en la toma de decisiones					✓
Alto poder de análisis financiero					✓
Facilidades de comunicación					✓
Lenguaje profesional					✓
Adaptabilidad					✓
Visión estratégica				✓	
Amabilidad, cortesía				✓	
1. No exigidos 2. Bajos 3. Medios 4. Altos					
RESPONSABILIDADES					
Manejo de información confidencial			Asesorar e informar a los clientes sobre los diferentes tipos de créditos		
CONDICIONES DE TRABAJO					
Esfuerzo físico y mental Un mayor esfuerzo mental, posturas en posición de sentado prolongada			Ambiente físico Ambiente físico de tranquilidad y armonía		
Riesgos más comunes Desgaste degenerativos en la columna vertebral producto d posturas de sentado, desgastes visuales, stress.			Régimen de trabajo y descanso Mañana 8:00-13:00 Tarde: 14:00- 17:00		
ELABORACIÓN		FECHA		FIRMA	
APROBACIÓN		FECHA		FIRMA	

Tabla Profesiograma propuesto para el cargo de Oficial de Crédito

5.4.1. Programa de Capacitación

La Cooperativa Guaranda Limitada, debe contar con un programa de capacitación para trabajadores, con la finalidad de que adquieran competencias sobre sus responsabilidades en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, estos programas pueden ser colectivos o individuales teniendo presente el nivel de formación de los trabajadores a capacitar.

El programa de capacitación de Seguridad y Salud en el Trabajo tomará en primera instancia temas como:

- a) Primeros auxilios
- b) Técnicas de prevención de accidentes.
- c) Procedimientos de emergencia.

El programa también contemplará capacitaciones a los trabajadores sobre los riesgos presentes en su puesto de trabajo y riesgos en toda la empresa.

Para que el programa brinde resultados esperados se debe seguir en lo posible el siguiente esquema. (SART, 2015)

- I. Mediante técnicas reconocidas a nivel nacional o internacional se identificará las necesidades de capacitación.
- II. Se definirán los planes con sus respectivos objetivos, cronogramas y responsables.
- III. Se procederá a realizar la capacitación.
- IV. Por último para determinar la eficacia y eficiencia de la capacitación se procederá a evaluar a los trabajadores capacitados.

5.4.2. Selección de los Capacitadores

Los capacitadores pueden ser internos o externos y se los ha de seleccionar conforme al resultado de las necesidades de capacitación que determinará si se realizará un curso,

taller o seminario, cada uno de estos capacitadores presentan ventajas y desventajas en el momento de su contratación.

- a) **Capacitadores internos.**- Son los técnico, especialistas, profesionales que trabajan en la Cooperativa.

Ventajas:

- Amplia experiencia y conocimiento en la materia.
- Conocimientos de las características de la organización
- Presentan costos bajos a la organización
- Conocimiento práctico del proceso que se dicte.

Desventajas

- No posee título de capacitador o formador
- Carencias de métodos pedagógicos, didácticos.
- En ciertas ocasiones no pueden abandonar sus puestos de trabajo para dar la capacitación.
- Al ser compañero de trabajo puede no ser tomado con seriedad del caso.

- b) **Capacitadores externos.**- Son los contratados por la empresa para dar capacitación a los trabajadores, pueden ser de consultoras o de libre ejercicio de la profesión.

Ventajas

- Amplios conocimientos teóricos en la materia
- Amplios conocimientos prácticos en el tema de capacitación.
- Poseen títulos de capacitadores y formadores.
- Credibilidad ante los trabajadores.

Desventajas:

- Representan un costo elevado para la organización

- Su agenda es muy ocupada
- No conoce interiormente la cooperativa

Luego se seleccionar al capacitador se tendrá que fijar:

- Objetivos del curso, taller o seminario
- Fecha de capacitación
- Lugar de la capacitación
- Medios para dictar la capacitación
- Cronogramas.

5.5 Adiestramiento

Para el correcto adiestramiento de los trabajadores se elaborará en la cooperativa un Programa de Adiestramiento que deberá estar documentado.

Este programa contemplará:

- Actividades críticas
- Actividades que representan alto riesgo
- Actividades de los brigadistas.

Para que el programa de buenos resultados deberá realizarse conforme al siguiente esquema:

- I. Mediante técnicas reconocidas a nivel nacional o internacional se identificará las necesidades de adiestramiento.
- II. Se definirán los planes con sus respectivos objetivos, cronogramas y responsables.
- III. Se procederá a realizar las actividades de adiestramiento.
- IV. Se evaluará la eficacia y eficiencia del programa.

CAPACITACIÓN ESPECÍFICA EN SEGURIDAD Y SALUD, rango expresado en números del 1 al 5, que le corresponderá con el número de horas de capacitación recibidas.

Tabla 15: Numero de capacitaciones

NUMERO	CAPACITACIONES ESPECÍFICAS EN SEGURIDAD Y SALUD (horas)
1	Menor a 50 horas
2	De 51 a 100 horas
3	De 101 a 200 horas
4	De 201 a 500 horas
5	Mayor a 500 horas

Tabla. Registro de Profesionales. Capacitación específica

RESULTADO

Con los parámetros descritos, se obtendrá un código compuesto por una letra y un número que acreditará al personal responsable de la Gestión de Seguridad y Salud en la cooperativa.

En caso de poseer más de un título de postgrado en Seguridad y Salud, para el registro se tomará en cuenta el de mayor específica.


Por otro lado hay que tomar en cuenta la clasificación de las instituciones para determinar en qué casillero se ubica la Cooperativa Guaranda Limitada,, y que profesional le corresponde para realizar las labores de Seguridad en la cooperativa.

Tabla 16: Resultados de allazgos

	RIESGO LEVE	RIESGO MODERADO	RIESGO ALTO
Microempresa	Código B1	Código B1	Código B1
Pequeña empresa	Código A2	Código B1	Código B1
Mediana empresa	Código B1	Código B1	Código B1
Gran empresa	Código B1	Código B1	Código B1

Los costos de adiestramiento no se han tomado en consideración, debido a que requiere un diagnóstico de necesidades para determinar las horas y el encargado de impartir la formación.

Tabla 17: Capacitaciones organizacionales

	<p align="center">COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO</p> <p align="center">“GUARANDA</p>	
	<p align="center">CAPACITACIÓN</p>	

ACCION FORMATIVA					
Nombre de la Capacitación	Código	Horas	Grupo	Tipo de Formación	
		80	1.	Especifica	
COLECTIVO		Causas que originan la formación			
Personal Administrativo					
OBJETIVOS OPERATIVOS Y/O GENERICOS					
RESULTADOS ESPERADOS DE LA ACCION FORMATIVA					
CONTENIDOS DEL EVENTO					
OBSERVACIONES					
		PRESUPUESTO			
		Instructor			
		Materiales			
		Indirectos			
		Alojamiento			
		Refrigerios			
Total					
Elaborado Por:			Aprobado Por:		
.....				

CONCLUSIONES

- La Cooperativa no dispone de una planeación estratégica organizativa, con un buen diseño y estructura que sintetice cada uno de sus cargos, con la finalidad de corregir e implementar un proceso adecuado a la hora de ejecutar las actividades, que garantice un correcto procedimiento que integren a sus colaboradores de una manera íntegra y responsable en cada uno de sus lugares de trabajo.
- De acuerdo a la investigación realizada se logró identificar que la ausencia de compromiso de la gerente y jefes de áreas, ocasionan el desinterés y la falta de responsabilidad, por lo que es necesario implementar el diseño de un sistema integrado de administración de talento humano.
- La cooperativa no dispone de la documentación actualizada y necesaria para la gestión administrativa tales como: procedimientos, instrucciones y registro estandarizados para las diferentes tareas de la organización, los cuales son fundamentales al momento de establecer el control.

RECOMENDACIONES

- Para lograr mejorar la gestión administrativa es fundamental la implementación de profesiogramas, tomando como base para la gestión de los cargos administrativos que han si sido analizados en el presente trabajo.
- Capacitar y motivar al personal para que desempeñe de una mejor manera sus funciones, con la finalidad de lograr su compromiso, generando así cultura de responsabilidad que permita alcanzar los objetivos de la organización.
- Evaluar las necesidades de competencia del personal, se recomienda aplicar los profesiogramas para cada actividad de la organización, tomando como base el desarrollo en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Alles, M. (2008).** Desarrollo de Talento Humano: basado en competencias . Buenos Aires : Granica.
- Chiavenato, I. (2009).** Gestión de Talento Humano. 3^{era} ed México : Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011).** Planeación estrategica. Fundamentos y Aplicaciones. 2^a ed México : Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011).** Introduccion a la Teoria de la Administracionn 7^{ma} ed. México : McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001).** Administración. Teoría, proceso y práctica. 3^{era} ed México : Mc. Graw Hill.
- Cuesta A. (2010).** Gestión del Talento Humano y del Conocimiento. Bogotá : Ecoe Ediciones.
- Dolan Valle & Schuler. (2007).** La evaluación y eficacia en la gestión de Recursos Humanos. Madrid. Mc. Graw Hill.
- Fayol, H. & Taylor, F. (1990).** Adminsitación industrial y general. Buenos Aires : El Ateneo.
- Herzberg F. (2010) .** Job attitudes.Review of Research and Opinion. England
- Mondy, W. (2010).** Administración de Recursos Humanos . México : Pearson ediciones.
- Munch, M. (2013).** Administración Escuelas, Proceso Administrativo , áreas funcionales. México : Pearson educación.
- Robbins, S. (1996).** Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica . México : Prentice Hall.
- Werther. W & Davis. K. (2008).** Administración de Recursos Humanos 6^{ta} ed. México : Mc. Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**



Entrevista aplicada a la Gerente de la Cooperativa Guaranda Limitada de la ciudad de Guaranda.

Objetivo.- Analizar el nivel de desempeño laboral del personal de la Cooperativa Guaranda, para diseñar un adecuado sistema de gestión del talento humano.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente el cuestionario, y responda con honestidad a las preguntas.
Marque con una X una sola respuesta.

CUESTIONARIO.

1. ¿Qué represente para usted estar al frente de la Cooperativa Guaranda Limitada?
2. ¿Cómo ve el desempeño laboral de los empleados?
3. ¿Existe empoderamiento laboral de los empleados hacia la Cooperativa?
4. ¿Cree usted que hay satisfacción de los empleados en los puestos asignados?
5. ¿Siente que hay un buen clima laboral en la Cooperativa?
6. ¿Tiene buenas relaciones laborales con sus empleados?
7. Aplica sistema de reclutamiento para talento que forme parte de la cooperativa?.
8. ¿Se tiene planificado hacer capacitaciones para el personal administrativo este año?
9. ¿En qué temas se va a capacitar al personal administrativo?
10. ¿Piensa usted que la capacitación mejora el desempeño laboral de los empleados?

Anexo 2: Encuesta



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA DE EMPRESAS



Encuesta aplicada al Talento Humano de la Cooperativa Guaranda Limitada de la ciudad de Guaranda

Objetivo.- Analizar el nivel de desempeño laboral en la cooperativa, para diseñar un adecuado sistema de gestión del talento humano.

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente el cuestionario, y responda con honestidad a las preguntas.

Marque con una X una sola respuesta.

CUESTIONARIO.

1. ¿Fue usted en el proceso de selección entrevistado?

SI () NO ()

2. ¿El proceso y desarrollo de la entrevista fue?

EXCELENTE ()

MUY BUENO ()

BUENO ()

REGULAR ()

MALO ()

3. ¿Al iniciar sus funciones fue acción de una inducción previa que le oriente en su labor?

SI () NO ()

4. ¿Considera importante que las autoridades incentiven a los empleados que poseen un desempeño de alto nivel?

SIEMPRE ()

AVECES ()

NUNCA ()

5. ¿El departamento de recursos humanos evalúa sus funciones bajo parámetros establecidos en la institución?

SIEMPRE ()

AVECES ()

NUNCA ()

6. ¿Asegura que su cargo está en función de su perfil profesional?

SI () NO ()

7. ¿Sus servicios profesionales fueron escogidos mediante un concurso de méritos y oposición?

SI () NO ()

8. ¿Existe un sistema integrado de Administración de talento humano?

SI () NO ()

9. ¿Es motivado a realizar trabajos en equipo?

SIEMPRE ()

AVECES ()

NUNCA ()


10. ¿Cree que un sistema integrado de Administración de talento humano mejorará la gestión administrativo en la institución?

SI () NO ()

11. ¿Sus servicios profesionales son fijos en la institución?

SI () NO ()

Anexo 3: Formato de inducción de personal

		GUARANDA Ltda. COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO	
FECHA			
TIPO DE ACTIVIDAD	<input type="checkbox"/>	Trabajador Nuevo	<input type="checkbox"/> Reubicación
	<input type="checkbox"/>	Otra (Indicar)-----	
Nombre el Trabajador			
Área a la que se vinculará			
DECLARACIÓN			
Yo-----, con Cédula de Identidad N°----- -----declaro haber participado en el programa de Inducción específico de Prevención de Riesgos, Salud en el Trabajo para el cargo de ----- que desempeñaré en la institución. Para lo cual se me ha explicado los temas que a continuación se detalla.			
1.-	<input type="checkbox"/>	Reglamentos y manuales	
2.-	<input type="checkbox"/>	Políticas y planificación estratégica de cooperativa	
3.-	<input type="checkbox"/>	Prevención de Accidentes y enfermedades profesionales	
4.-	<input type="checkbox"/>	Factores de Riesgo del Trabajo	
5.-	<input type="checkbox"/>	Elementos de Protección personal a utilizar	
6.-	<input type="checkbox"/>	Aspectos generales de la cooperativa	
7.-	<input type="checkbox"/>	Beneficios y servicios del personal	
----- Firma del Trabajador			
RESPONSABLE DE LA INDUCCIÓN			
----- NOMBRE Y FIRMA			

Elaborado por: Roque Jasmany Morejón Santamaría

Anexo 4: Fotografías de la organizacion



Entrevista a la Gerente de la Cooperativa Guaranda Limitada

Anexo 5: Diferentes ambientes para atención en público



